

GUÍA BÁSICA DE BUEN GOBIERNO PARA ENTIDADES DE ACCIÓN SOCIAL



Guía Básica de Buen Gobierno
para entidades de Acción Social





Guía Básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social

Edita	Plataforma de ONG de Acción Social Tribulete 18, 1ª Planta. 28012 Madrid 91 535 10 26 - info@plataformaong.org
Depósito Legal	M-25585-2022
Coordinación	Plataforma de ONG de Acción Social Mercedes Gutiérrez Duque Oscar D. Perea Arias Mónica Luque Rodríguez
Documento elaborado por	 Mar Carneiro Freire Carlos Cordero Sanz Juanjo Cordero Sanz Alejandra Cortés Marín Kathleen Murillo Sibaja
Financiado por	Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 Secretaría de Estado de Derechos Sociales Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales Plataforma de ONG de Acción Social
Diseño y maquetación	Advantia Comunicación Gráfica, S.A
Edición española disponible en	www.plataformaong.org
© de la Edición	Plataforma de ONG de Acción Social, 2022

ADVERTENCIA

La presente guía tiene una finalidad exclusivamente divulgativa, siendo la información y comentarios de carácter general y no constituyen asesoramiento jurídico alguno.

El uso de los criterios de Guía es responsabilidad exclusiva de la persona usuaria, la Plataforma de ONG de Acción Social no asume responsabilidad alguna por la utilización del mismo.

La Plataforma de ONG de Acción Social no se compromete a la actualización o revisión del contenido de la Guía.



ÍNDICE

0. PRÓLOGO	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. BUEN GOBIERNO Y ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	12
2.1. ¿Qué es el buen gobierno?.....	12
2.2. ¿Qué se espera del buen gobierno de una organización?.....	14
2.3. Aspectos básicos del buen gobierno	16
3. ESTRUCTURA DEL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES DE ACCIÓN SOCIAL.....	19
2.1. Competencias y capacidades	19
3.2. Diversidad e inclusión.....	20
3.3. Independencia de pensamiento y acción	21
3.4. Probidad	21
3.5. Compromiso	22
3.6. Elección y renovación de las personas miembros	22
4. PRINCIPIOS TRANSVERSALES DEL BUEN GOBIERNO.....	24
4.1. La participación de las partes interesadas.....	24
4.1.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	24
4.1.2. Práctica en la organización.....	25
4.1.3. Retos y Recomendaciones	28
4.1.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	29
4.2. El liderazgo del órgano de Gobierno	29
4.2.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	29
4.2.2. Práctica en la organización.....	30
4.2.3. Retos y Recomendaciones.....	32
4.2.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	33
4.3. Las decisiones basadas en información y datos.....	33
4.3.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	33
4.3.2. Práctica en la organización.....	34
4.3.3. Retos y Recomendaciones.....	36
4.3.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	36
4.4. La Gobernanza del riesgo de la organización: doble materialidad	37
4.4.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	37
4.4.2. Práctica en la organización.....	39
4.4.3. Retos y Recomendaciones.....	42
4.4.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	42

4.5. La gestión de la responsabilidad social.....	42
4.5.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	42
4.5.2. Práctica en la organización.....	45
4.5.3. Retos y Recomendaciones.....	48
4.5.4. Preguntas inspiradoras para el proceso	49
4.6. Viabilidad de la organización, y desempeño en el tiempo.....	49
4.6.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	49
4.6.2. Práctica en la organización.....	51
4.6.3. Retos y Recomendaciones.....	52
4.6.4. Preguntas inspiradoras para el proceso	53
5. CICLO DE GESTIÓN DEL BUEN GOBIERNO.....	54
5.1. El propósito	54
5.1.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	54
5.1.2. Práctica en la organización.....	55
5.1.3. Retos y Recomendaciones	57
5.1.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	58
5.2. La estrategia	59
5.2.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	59
5.2.2. Práctica en la organización.....	59
5.2.3. Retos y Recomendaciones.....	63
5.2.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	64
5.3. El seguimiento.....	64
5.3.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	64
5.3.2. Práctica en la organización.....	65
5.3.3. Retos y Recomendaciones.....	67
5.3.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	68
5.4. La rendición de cuentas.....	68
5.4.1. Definición, importancia y responsabilidad del Gobierno.....	68
5.4.2. Práctica en la organización.....	70
5.4.3. Retos y Recomendaciones.....	72
5.4.4. Preguntas inspiradoras para el proceso.....	73
6. FUENTES DE REFERENCIA Y CONSULTA	74
7. ÍNDICE DE TABLAS	75
8. ÍNDICE DE IMÁGENES.....	76







La Plataforma de ONG de Acción Social presenta la *Guía Básica de Buen Gobierno* para entidades sociales. Con ella, se pretende aumentar el conocimiento de los elementos fundamentales que cada organización, independientemente de su tamaño, tiene que incorporar para el logro de una gestión eficaz, así como el cumplimiento y desarrollo de un buen gobierno organizacional.

La sociedad es cada vez más exigente con las organizaciones sociales, lo cual incluye un funcionamiento eficaz del sistema de buen gobierno como garantía de una supervisión de los sistemas de control y gestión organizacional basados en principios éticos.

Tras las publicaciones anteriores en materia de Cumplimiento Normativo, como el *Manual para la implementación de los elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo* publicado en 2021 y el *Manual de elaboración de planes de cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*, publicado en 2020; se ha trabajado en esta Guía para darles continuidad, desarrollando nuevos esfuerzos para avanzar en materia de Buen Gobierno.

La *Guía Básica de Buen Gobierno*, está orientada a ser un referente y servir de apoyo para que las entidades del Tercer Sector de Acción Social obtengan mecanismos útiles que les ayuden a la hora de implantar e incorporar estos elementos en la gestión de sus organizaciones, de una manera fácil y eficaz.

Este documento es fruto del trabajo que viene desarrollando la Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación de la Plataforma de ONG de Acción Social desde el año 2017. La principal motivación de la

puesta en marcha de los proyectos de dicha Comisión es ofrecer herramientas accesibles a las organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, que actúen como semillas para extender y fortalecer un compromiso común por el Cumplimiento Normativo y por una cultura de Transparencia y Buen Gobierno en todo el Tercer Sector de Acción Social.

El día a día de las organizaciones de Acción Social constituye un sistema de gestión, actividades y operaciones (proyectos o servicios) que muchas veces les aleja de la reflexión actualizada de su ser, de la causa, su misión, y el propósito que le da argumentos. Por este motivo, es importante contar con un Buen Gobierno solvente y eficaz que responda a una gestión organizacional donde quedan incluidos los objetivos de principios democráticos, de transparencia y los mecanismos de control establecidos para regular los órganos de gobierno, orientando en su mecanismo el proceso de toma de decisiones, las funciones de los órganos de gobierno y sus relaciones con otras partes interesadas.

Contar con materiales adaptados a las demandas y necesidades de nuestras entidades, ha llevado a crear esta publicación, que deseo que cumpla con las necesidades surgidas en las entidades sociales, así como que sirva de referente en la construcción de un Tercer Sector de Acción Social más solvente, transparente y ético.

Yolanda Besteiro
Presidenta
Plataforma de ONG de Acción Social



La Plataforma de ONG de Acción Social es una organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país, y para fortalecer el Tercer Sector de Acción Social. Una de las áreas de trabajo de la Plataforma se centra en la gestión de la calidad, la transparencia, el buen gobierno y el cumplimiento normativo.

Con relación a esta línea de trabajo, se han llevado a cabo distintos proyectos y actuaciones tales como el acompañamiento a entidades sociales para la gestión de la calidad o el desarrollo de una Aplicación de Autoevaluación en la Herramienta de transparencia y buen gobierno. La publicación de la Guía básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social, forma parte de las actuaciones de la Plataforma de ONG, en la que se incluyen alianzas con otras organizaciones del Tercer Sector como la coordinadora de ONG de desarrollo-España o el instituto para la calidad de las ONG (ICONG). Además, la Plataforma de ONG de Acción Social tiene convenios suscritos con diferentes organismos de las Administraciones Públicas, entre los que se encuentra el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España.

La Plataforma de ONG de Acción Social presenta la Guía de Buen Gobierno para entidades de Acción Social, como herramienta de información, cuyo objetivo es orientar a las organizaciones a la hora de implementar directrices para la gestión organizacional interna y la relación con los agentes externos implicados.

El objetivo de esta guía responde a las necesidades surgidas en las entidades del Tercer Sector que buscan información de los diferentes componentes

que estructuran el Buen Gobierno de las entidades, y poder incorporarlos. Así, como dar a conocer los sistemas de gestión que deberían estar integrados en las organizaciones para su buen gobierno interno y su compromiso y responsabilidad con las personas y grupos de interés con los que interactúan, tanto de forma externa como interna.

Esta guía pretende clarificar aspectos del sistema de gobierno de las organizaciones, como definir la composición, y qué responsabilidades, tienen el órgano de gobierno o las áreas de gestión específicas, como la dirección ejecutiva y el resto de órganos y departamentos que componen la organización.

Han sido incluidas algunas de las aportaciones que las propias entidades han facilitado sobre la composición de la estructura del órgano de gobierno, los principios facilitadores del buen gobierno, el ciclo de gestión y el enfoque práctico del buen gobierno, entre otras cosas. Estas aportaciones han sido recogidas a partir de un taller y un cuestionario cualitativo realizado con diversas entidades de Acción Social.

El resultado, por tanto, es una guía básica que facilita la incorporación de los elementos del Buen Gobierno dentro de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, dando una respuesta a las mismas, en especial a aquellas que disponen de recursos limitados. Aplicando el Buen Gobierno en la organización, mejorando su gestión, reduciendo sus riesgos y aumentando su eficiencia, contribuyendo de este modo, a implantar una cultura de buen gobierno en el Tercer Sector.

2

BUEN GOBIERNO Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

Todas las partes interesadas de una organización esperan que esté bien gobernada, especialmente si sus actividades afectan al ejercicio de sus derechos, como es el caso de las organizaciones de Acción Social. Se plantea la necesidad de establecer qué significa que una entidad esté bien gobernada, cómo se compone el órgano de Gobierno, cuáles son los principios que deben guiar su actuación, qué resultados se esperan, cómo llevarlo a la práctica.

Como se explicará más adelante, todas las organizaciones tienen alguna forma de gobierno. A los efectos de esta Guía, orientada a las organizaciones de Acción Social, este gobierno se concreta en unos órganos que ostentan la responsabilidad legal de la entidad, Junta Directiva, en el caso de asociaciones y Patronato, en las fundaciones, así como a las comisiones y órganos delegados que éstas estableciesen.

La presente Guía está enfocada en aportar orientaciones y recomendaciones a estos órganos de gobierno (Juntas Directivas y Patronatos, incluyendo los comités que tengan constituidos) para que puedan comprender y cumplir con sus responsabilidades, de modo de la organización pueda cumplir con su propósito, siguiendo unos principios de actuación que definen el Buen Gobierno. La principal referencia que se ha utilizado para definir qué es el Buen Gobierno es la Norma ISO 37000 Gobernanza de las organizaciones.

El Buen Gobierno es un concepto que califica la composición, funcionamiento y resultados del órgano de gobierno de una organización, cuando cumple con las orientaciones y principios de actuación que se describen más adelante en esta Guía.

Para simplificar la redacción del documento se ha optado por nombrar a los órganos de gobierno (Junta Directiva y Patronato, incluyendo a sus respectivos comités delegados), hacia las que van dirigidas las orientaciones de esta Guía, como “Gobierno” o “Gobierno de la organización”. Por tanto, si el Gobierno de una organización sigue las recomendaciones aquí recogidas y obtiene los resultados deseados, podrá considerarse que esa organización cuenta con un sistema de Buen Gobierno, o más sencillo, con un Buen Gobierno.

2.1 ¿QUÉ ES EL BUEN GOBIERNO?

El contexto es cambiante e incierto, las organizaciones tienen que prepararse para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades de manera coherente con su razón de ser, sus valores, sus principios y buscando ser eficaces frente a los objetivos que se marquen y las expectativas que tienen sus partes interesadas.

Una organización de Acción Social con independencia de su tamaño o ubicación, alguna vez se ha preguntado ¿Cuál es la razón de mi existencia? ¿Por qué fui fundada? ¿Tienen sentido mi misión y actividad en el contexto actual y sus desafíos?

El día a día de las organizaciones construye un sistema de gestión, actividades y operaciones (proyectos o servicios) que muchas veces les aleja de la reflexión actualizada de su ser, de la causa, su misión, y el propósito¹ que le da argumentos. La historia de las organizaciones es evolutiva, no sólo por la lógica natural (nacimiento, crecimiento, madurez, declive o refundación), sino también porque el contexto es cambiante. Por consiguiente, los desafíos y oportunidades, que inspiraron su nacimiento también cambian, mutan, desaparecen, o aparecen otros.

Las dinámicas de intervención y gestión diarias podrían no estar siendo coherentes ni estar dando cumplimiento a su misión, principalmente en la eficacia y la gestión. Tampoco al propósito de su existencia, o puede ser que no lo está haciendo respetando los principios con los que se comprometió.

Las organizaciones de Acción Social, desde su Gobierno, se preguntan si su actuación, resultados e impactos son coherentes con su misión o propósito, y los valores que dicen inspirarles. En este sentido, la organización pasa de preguntarse si es eficaz frente a lo planificado (gestión, sus operaciones e intervenciones en un periodo), a si es eficaz y coherente frente a su misión. También si logra administrar de manera responsable con relación a los impactos que se generan a las personas y el planeta. Se debería, por otra parte, preguntar si para lograrlo tiene un comportamiento ético, en coherencia con sus principios y valores.

¹ Propósito: razón significativa de la organización para existir. El propósito de la organización es el valor último que la organización pretende generar para las partes interesadas. El propósito organizacional guía los objetivos del desempeño y proporciona un contexto claro para la toma de decisiones. Tiene un significado similar a la misión de la organización. Fuente: Norma ISO 37000 Gobernanza de las organizaciones.

En definitiva, la organización se enfrenta a una pregunta sobre su razón de ser y de existir. Y esto es lo que intenta dar orden y organizar el Gobierno de la organización. Para que el Gobierno, las personas o entidades que lo conforman, puedan ejercer su papel y responsabilidad, éste debería establecer un sistema eficaz. Un Buen Gobierno no se improvisa, debería tener los componentes, procedimientos, roles e instrumentos predefinidos, que sean adecuados a la organización, ágiles e implementados.

Utilizando una metáfora marinera, en una travesía, el Buen Gobierno vela por cumplir el propósito, definiendo el rumbo del viaje y tomando decisiones que transmite a la organización, al equipo técnico, para que las gestione, definiendo las maniobras, según se presenten los elementos durante la navegación. El equipo técnico, desde la gestión de la organización, transmite la información relevante de la navegación y los problemas que pueden afectar la travesía al Gobierno.

El Gobierno valora y toma las decisiones sobre el rumbo, las escalas o la necesidad de avituallamiento. Tanto la función de Gobierno, como la de gestión son necesarias, y su coordinación es esencial, para lograr los objetivos de la travesía. Tan peligroso sería perder el rumbo, por no tener un Buen Gobierno, como quedar a la deriva, por no hacer las correctas maniobras de navegación. Y por supuesto amenazaría naufragio si el Gobierno y la gestión fueran incoherentes.

Pasando de la metáfora a la realidad, las organizaciones han hecho un esfuerzo en el desarrollo de sistemas de gestión, de operaciones, de proyectos, con un enfoque especial en mejora de eficacia, y eficiencia. Se ha trabajado la mejora de la gestión mediante el despliegue de procedimientos, indicadores, objetivos, datos, auditorías, entre otros componentes. Los sistemas de calidad, de excelencia, de captación, de comunicación, de personas, de salud y seguridad, del voluntariado, del medioambiente, de ética y el cumplimiento normativo, entre otros, han ayudado a avanzar de manera integrada la gestión de muchas organizaciones.

Pero, el avance en conocimiento y desarrollo de los sistemas de gestión en los equipos técnicos de las organizaciones de Acción Social no siempre ha sido acompañado suficientemente por el Gobierno de la organización. Esto ha provocado que haya un desequilibrio entre el sistema de gestión y operaciones implementado por el equipo técnico y el sistema de Gobierno implementado por Juntas Directiva o Patronato. Ambos sistemas son esenciales para el desempeño eficaz, la articulación y coherencia entre ambos

asegura la eficacia, la responsabilidad, la sostenibilidad y el propósito de la organización.

Los sistemas de gestión excelentes, sin que estén inspirados, liderados, apoyados y supervisados por el Gobierno, pueden tener el riesgo de entrar en incoherencias profundas frente a su misión o propósito. Esto podría conllevar a que algunas organizaciones desarrollen estrategias compulsivas en operaciones o financiamiento, buscando contestar a oportunidades o tendencias y entrando en riesgos de distraerse de sus objetivos, tomar decisiones contrarias a sus valores, o incluso, ser inconsistentes frente a las expectativas y prioridades de sus partes interesadas. Esto sería especialmente preocupante en las organizaciones de Acción Social dado que promueven el ejercicio de los derechos de las personas destinatarias, su calidad de vida y su dignidad.

Las organizaciones, independientemente de su misión, naturaleza, tamaño, u otro aspecto relevante que defina su identidad, se basan en personas que se articulan e interactúan para conseguir unos objetivos. El Gobierno de la organización define el cómo interactúa (las distintas responsabilidades, autoridades y funciones) a la hora de relacionarse entre las personas que la conforman, así como con otras.

Toda organización tiene una forma de gobernarse, esté explicitada o no. Por tanto, toda organización tiene un Gobierno, pero éste se considerará mejor o peor, según su capacidad de asegurar que la gestión de la organización y sus actividades generan resultados, que evidencian la eficacia frente a sus objetivos y su misión, en definitiva, frente a su razón de existir.

El Gobierno de la organización es el sistema, basado en personas, que se define para dirigir, dar seguimiento y rendir cuentas, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan establecido, y en coherencia con su misión o propósito por el que existe. Este sistema se ejerce y desarrolla en los órganos de Gobierno, y despliega de forma coordinada en estrategias, políticas, procedimientos, mecanismos de toma de decisiones, y rendición de cuentas, entre otros elementos, que le permiten la gobernanza de la organización

El Gobierno (Junta Directiva o Patronato) de las organizaciones debería definir cómo se compone, y qué responsabilidades y funciones tiene cada órgano, área o función, a todo ello se le denomina el sistema de Gobierno. El órgano de Gobierno puede incorporar responsabilidades delegadas a la dirección o a áreas de gestión específicas, como la dirección ejecutiva, el

departamento de riesgos, jurídico o de cumplimiento, entre otros. También espacios, mecanismos u órganos que incorporen a partes interesadas, con alguna responsabilidad, en el sistema de Gobierno.

El Gobierno de una organización social debería establecer un sistema de gestión que le permita:

- 1 Definir y comprometerse con la misión o propósito de la organización y garantizar que se hará respetando sus principios o valores.
- 2 Determinar cómo se propone dar un cumplimiento coherente a su misión (la razón de su existencia), contribuyendo a la contestación de un problema o desafío, que afecta a derechos de personas o al planeta, a través de su actividad y los impactos que busca producir.
- 3 Liderar, dirigir y comprometerse con la estrategia que defina para el desarrollo de su misión en la gestión y las operaciones, inspirados en sus principios.
- 4 Dar seguimiento y supervisar el desempeño (social, económico y ambiental) y comportamiento de la organización, para asegurar que se siguen sus directrices, analizar los resultados, y evaluar la coherencia de los mismos frente a los principios y la misión.
- 5 Rendir cuentas interna y externamente del desempeño (resultados e impactos) y el comportamiento, frente a la misión, principios, normativas, y compromisos con las partes interesadas.



Imagen 1. Sistema de Buen Gobierno.

2.2 ¿QUÉ SE ESPERA DEL BUEN GOBIERNO DE UNA ORGANIZACIÓN?

Por Buen Gobierno se debería considerar a aquel sistema que permite a la organización cumplir con su misión (su razón de existir, el propósito de la misma) de manera eficaz, ética y responsable en su forma de operar.

El mejor sistema de Gobierno permitiría la toma de decisiones en la organización, en coherencia con sus valores, basándose en la cultura, las normas, las prácticas, los órganos, los procedimientos y mecanismos, articulados en el sistema de gobierno.

El Buen Gobierno busca crear, inspirar y mantener a la organización con un propósito claro, coherente con su misión, aportando una visión de la misma a largo plazo, y dando respuesta eficaz a las expectativas de sus partes interesadas.

Lo que se espera de un buen Gobierno es que asegure:

A Desempeño eficaz.

Los resultados e impactos que se obtienen por la organización, en su gestión y actividades, deberían ser coherentes con lo que establece su misión. El Gobierno debería atender, actuar, prevenir o dar solución a problemas concretos (sociales, económicos y/o ambientales) de las personas y/o del planeta, debería velar por dar resultados e impactos que evidencien su eficacia en estos objetivos, asegurando la adecuación y pertinencia con la misión, ante la evolución de los problemas o desafíos.

B Administración responsable.

En el proceso de toma de decisiones y su implementación, el Gobierno puede delegar a la dirección y áreas de la organización, sin dejar de ser el responsable último. Por tanto, el Gobierno debería velar porque en las decisiones y en la gestión se tengan en cuenta los riesgos e impactos en el conjunto de la sociedad y el planeta.

A partir de los objetivos ambientales y de desarrollo, los compromisos internacionales y nacionales, las normativas internacionales y las expectativas universales en el comportamiento de las organizaciones, el Gobierno debería orientar la incorporación de criterios de decisión con un enfoque de derechos, de justicia, de equidad, de no discriminación y de igualdad de género, así como una visión de largo plazo.



Imagen 2. Lo que se espera del Buen Gobierno.

En los procesos de reflexión sobre desarrollo sostenible², como la Agenda 2030 y los ODS³, deberían identificarse no solo las contribuciones de lo que se hace, sino evaluar cómo se puede gestionar, aminorar y mitigar los impactos negativos, e incrementar la contribución. El Gobierno debería dar directrices para la gestión diligente de su modelo de gestión e intervención. También, debería gestionar riesgos e impactos ambientales, sociales y económicos, así como buscar mejorar las contribuciones a otros compromisos internacionales, como los relacionados con el Cambio Climático, o el ejercicio de derechos de personas en situación de vulnerabilidad, o colectivos específicos, entre otros.

Por otra parte, el Gobierno debería velar por asegurar la sostenibilidad operativa y financiera, evaluando los riesgos y oportunidades y tomando decisiones periódicamente, considerando escenarios de corto, medio y largo plazo.

C Comportamiento ético.

El Gobierno debería velar por el respeto de los principios y valores de la organización, así como de los que se definen en las normativas y compromisos interna-

cionales de derechos humanos y ambientales, de manera que ayude a ser coherentes con su misión. El comportamiento ético debería estar basado en el respeto de los derechos y la dignidad de las personas, así como del planeta, y se debería evidenciar en la incorporación esos criterios en las decisiones y actuaciones, tanto del Gobierno como de la gestión del equipo técnico.

No basta para una organización el asegurar eficacia, ni con asumir la responsabilidad de los resultados e impactos que produce, es también esencial asegurar que se realiza de manera ética, buscando respetar los derechos y la dignidad de las personas y partes interesadas, así como respetando el planeta.

El sistema de Gobierno de las organizaciones debería ser coherente con un enfoque de derechos humanos, en sus relaciones con sus partes interesadas, especialmente en su relación con las personas priorizadas por su misión y las que se consideren en situación de vulnerabilidad o desequilibrio de poder en la relación.

El Gobierno debería dar lineamientos claros sobre los riesgos éticos que la organización puede tener que afrontar, y sobre los principios que deberían ser aplicados, tanto en la gestión como en las actividades operativas. El sistema de Gobierno debería tomar medidas para el establecimiento y accesibilidad a mecanismos de denuncia y remedio eficaces (según se establece en los estándares internacionales y normativas), por parte de las personas o colectivos que se sientan afectados o impactados por el comportamiento no ético de la organización, o de alguna persona de ella. El comportamiento ético depende no solo del comportamiento de todas las personas de la organización sino de todo el sistema ético de la organización.

² El desarrollo sostenible que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras, integrando las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y la capacidad del planeta de conservar la vida en toda su diversidad. (Fuente ISO 26000)

³ "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años" Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

2.3 ASPECTOS BÁSICOS DEL BUEN GOBIERNO

Para que la actuación del Gobierno se considere como de Buen Gobierno, de deberían atender aspectos básicos integrados en el actuar del órgano de Gobierno.

A Buen Gobierno y liderazgo.

El Gobierno de la organización se basa en su liderazgo, en el sistema de gobierno, en su relación con el sistema de gestión, y en el grado de coherencia entre estos componentes y los valores. El liderazgo de la organización define su estilo. Aunque es imprescindible para el buen gobierno, no puede afirmarse que un liderazgo concreto es el más eficaz.

El liderazgo debería ser apropiado a los desafíos y oportunidades del contexto de la organización, también debería ser coherente con su misión o propósito, sus valores y su cultura. El tipo de liderazgo que evoluciona siendo más eficaz cada vez. El Gobierno tiene la capacidad de identificar el tipo de liderazgo más eficaz para asegurar la coherencia de las actividades, y resultados de la organización con la misión.

Por otra parte, el liderazgo de los órganos del Gobierno debería definir lineamientos estratégicos, pudiendo delegar la autoridad, las responsabilidades, y asignando los recursos, a las personas y áreas de la organización, para que después ellas puedan desarrollar e implementar. El Gobierno debería dar seguimiento, analizar resultados, tomar decisiones y rendir cuentas, pues es responsable de la organización, en cuanto a resultados, impactos, y comportamiento.

B Buen Gobierno y delegación.

El Gobierno de la organización, es decir, su órgano de Gobierno, siempre será el responsable de la organización, aunque delegue, debería rendir cuentas de ella. La delegación no limita la responsabilidad del órgano de Gobierno. Las personas responsables pueden delegar en otras, aunque deberían seguir rindiendo cuentas de ello. Esta lógica se basa en el principio de debida diligencia, que se basa en tomar las medidas preventivas y correctivas apropiadas para gestionar responsabilidad del comportamiento de las organizaciones.

Para que la delegación y la rendición de cuentas sea eficaz debería ser negociada y acordada, se debería acompañar con la autoridad, con el nivel de responsabilidad, competencia y autonomía adecuada, así como con los recursos necesarios, para lograr los objetivos y

acciones definidas. A nadie se le puede exigir que rinda cuentas de aquellos temas sobre los que no tiene autoridad, o sobre lo que no se han acordado expectativas.

El Gobierno debería asegurar que las personas tomadoras de decisión tienen la autoridad, la competencia y los recursos adecuados para las responsabilidades que se le asignan. Para ello es fundamental que la toma de decisiones sea transparente en criterios y proceso, que genere confianza a sus partes interesadas. Lo anterior refuerza la capacidad de relación con la gestión de la organización, haciéndola muchas veces más ágil y resiliente.

Una organización con un Gobierno en el que confía, tendrá una alta fidelización y mayor capacidad de captación de nuevas personas y entidades socias. Si las entidades financiadoras ven que la organización es de confianza, la relación con ellas será buena y menos costosa. Esta misma lógica aplica a la relación de personas profesionales, empleadas y voluntarias. La propia gestión, operaciones y coordinación se verá más ágil si esta está engrasada sobre la confianza en el sistema y marco de Gobierno de la organización.

C Relación entre Gobierno y gestión.

Las funciones de Gobierno y de gestión requieren de actividades distintas, ambas necesarias y complementarias, que interactúan e influyen entre sí. Desde el Gobierno se vela por la coherencia de la organización con su misión/propósito y sus valores, mientras que la gestión es desarrollada por el equipo técnico que toma medidas para cumplir los objetivos con base en los lineamientos estratégicos acordados con el Gobierno. Dentro del concepto equipo técnico estamos considerando tanto la dirección, como todas las áreas y departamentos, con su personal, contratado y voluntario.

La relación de entre el Gobierno y el equipo técnico es clave, y se debería fundamentar en una cooperación eficaz donde cada una de las partes se limite a desarrollar sus funciones y responsabilidades, apoyando y facilitando que la otra parte también las desarrolle con eficacia. El Gobierno de la organización, debe decidir y definir lineamientos estratégicos claros, y hacer seguimiento de los resultados, con el fin de garantizar un desempeño eficaz, una gestión responsable, bajo un comportamiento ético, coherente con su misión y valores. Para ello, deberían delegar a la dirección y áreas de gestión las funciones y responsabilidades necesarias para hacerlo posible, así como asignar los recursos necesarios.

Puede haber personas con responsabilidad en la gestión, que participen en el Gobierno, pero debería quedar definido en qué circunstancias, cuándo y de qué forma lo hacen. Por ejemplo, si la Dirección Ejecutiva participa en los órganos de deliberación del Gobierno para aportar y recoger información para la toma de decisiones. Se debería definir en calidad de qué, y cómo participa, en las reuniones del órgano de Gobierno. Podría participar con voz, pero sin voto, o con voz y voto, esto dependerá del acuerdo.

Independientemente del tamaño de la organización, podría producirse una confusión entre las atribuciones de la gestión (equipo técnico) y del Gobierno, por tanto, las responsabilidades deberían estar claramente diferenciadas. Esta situación podría materializarse con más frecuencia en las organizaciones pequeñas, dada la debilidad de los órganos de Gobierno, donde la dirección puede llegar a asumir un peso que no le corresponde.

También podría darse un riesgo como el peso excesivo de un liderazgo de personas del Gobierno, pioneras o históricas de la organización, que puede resultar algo expansivo, e incluso invasivo, difuminando las barreras de la relación entre la gestión del equipo técnico y las funciones del Gobierno. Se debería articular con eficacia, sin extralimitarse en las funciones y responsabilidades, con el fin de avanzar en conseguir un desempeño más eficaz, una administración responsable y un comportamiento ético de la organización.

D Buen Gobierno y partes interesadas.

Las organizaciones se definen en gran parte por sus partes interesadas, la naturaleza e intensidad de sus relaciones, el impacto que en ellas que provoca la actividad de la organización y la capacidad que tienen de influir en conseguir sus objetivos. Por tanto, es muy relevante que la organización tenga identificadas a las partes interesadas prioritarias, o destinatarias de su actuación, en el propio establecimiento de su propósito, para tener definido claramente hacia quiénes se va a enfocar y de qué forma piensa afrontar los desafíos o problemas que les afectan.

Las organizaciones de Acción Social actúan para mejorar el ejercicio de derechos de personas, ellas son consideradas titulares de derechos. El Gobierno debería requerir y dar indicaciones a la dirección para gestionar un sistema de relación con las partes interesadas, que permita su identificación, expectativas y compromisos ante ellas, y su participación y la rendición de cuentas hacia ellas.

La relación de la organización con las partes interesadas debería asegurar el respeto a su dignidad y el trato justo, bajo un enfoque de derechos, respeto a la diversidad e incluyente, especialmente en las relaciones con personas y colectivos en situación de vulnerabilidad. Ponerse las lentes de las personas en mayor grado de vulnerabilidad respecto a la relación con la organización y sus actividades facilita tener una mayor eficacia en el enfoque derechos.

E Gobierno y rendición de cuentas.

Los órganos de Gobierno de las organizaciones, con independencia de su tamaño, son los responsables finales del desempeño, casi siempre desde un punto de vista legal, y siempre ante las distintas partes interesadas, que esperan rendición de cuentas. Esperan saber sobre la responsabilidad frente a los resultados e impactos que produce su actividad, y la coherencia ética de sus decisiones y comportamiento, en relación a su misión y valores.

Tradicionalmente es entendido que esta responsabilidad se limita principalmente a publicar anualmente las cuentas, ingresos y gastos, así como los estados financieros de un periodo. Sin embargo, con independencia de lo que establezca la ley o norma que deba cumplir la organización en materia de transparencia, la rendición de cuentas tiene un espíritu más amplio. El Gobierno debería explicar de manera transparente a las distintas partes interesadas qué ha ocurrido, las decisiones y los criterios que se han tomado, y qué resultados se obtuvieron con relación a la eficacia de su desempeño, su responsabilidad en la administración y la ética aplicada en ese periodo.

Todo esto debería ser posible debido a que la organización ha establecido y mantenido un sistema y marco de Gobierno, que permitiera entender cómo se toman las decisiones, dónde se define la autoridad, y las competencias, así sobre cómo se asignan los recursos para hacerlo efectivo.

El ejercicio de rendición de cuentas también debería evidenciar, en la práctica, cómo desde los órganos de gobierno se supervisa el seguimiento de las directrices y objetivos, se planifican los controles, se analizan los resultados y se definen acciones de mejora para asegurar que el sistema de Gobierno sea apropiado para su misión o propósito. Incluso si delega funciones en el equipo técnico, ya que el Gobierno sigue siendo el responsable último de los resultados, impactos y comportamiento.

Esta rendición de cuentas puede hacerse de distinta forma, periodicidad y canal. Puede ser más sofisticada o más sencilla, en el procedimiento, el formato o los recursos aplicados, pero siempre debería aportar información con estas características:

- Creíble, confiable, basada en datos o evidencias.
- Relevante: con una imagen fiel de las decisiones, las acciones y los resultados e impactos para poder valorar la eficacia del desempeño, el grado de responsabilidad en la administración, y la ética en el comportamiento de la organización, en un periodo de tiempo.
- Accesible: con base en las capacidades y el contexto de las partes interesadas.

- Suficiente: que responda a sus responsabilidades y a las expectativas, intereses y prioridades de las partes interesadas, así como a sus compromisos con ellas.
- Completa: que conteste al grado de coherencia y eficacia de su desempeño frente a su misión, su responsabilidad y ética en la gestión, sus obligaciones de cumplimiento normativo y frente a sus compromisos y a estándares voluntarios asumidos.
- Integral: sobre los riesgos e impactos sociales, económicos, y ambientales que provoca su actividad (considerando los de las generaciones futuras), como los que le pueden afectar a la organización.

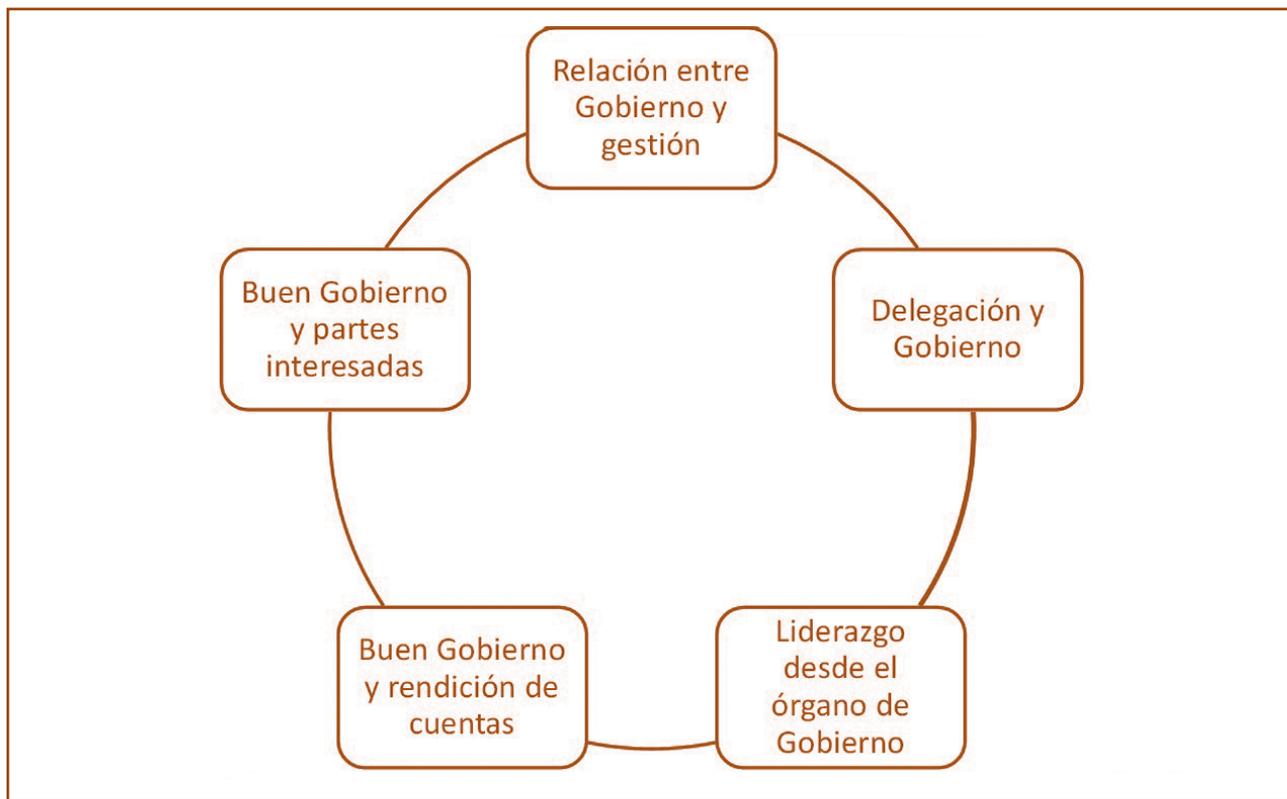


Imagen 3. Aspectos Básicos Fundamentales del Buen Gobierno.

3

ESTRUCTURA DEL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES DE ACCIÓN SOCIAL

La estructura del Gobierno más adecuada a cada organización depende de una diversidad de factores que definen su perfil, tales como: su naturaleza, origen, relaciones, tamaño, estructura, misión, actividad, complejidad, contexto del momento, entre otros. Por tanto, no se podría identificar la estructura perfecta, sino aquella que sea la más apropiada y eficaz para ejercer sus responsabilidades en cada momento. En esta misma lógica la estructura y composición del Gobierno⁴ debería variar ante la diversidad existente entre las organizaciones sociales.

No obstante, sí se puede afirmar que, sea como sea, la estructura del Gobierno debería tener, entre sus órganos y personas miembros que lo conforman, capacidad suficiente para cumplir las funciones que se esperan de él, cumplir con el propósito de manera eficaz y hacerlo, en su forma de operar, de manera ética y responsable.

La estructura de Gobierno, puede basarse en un único órgano de Gobierno, Junta Directiva o Patronato, o por un sistema compuesto con varios órganos (o comités), dependiendo del tamaño y complejidad de la organización o de su actividad. En el caso que haya varios órganos o comités, éstos deberían estar articulados y proporcionar al Gobierno (Junta Directiva o Patronato) capacidad, habilidades, independencia, diversidad y/o ampliar la participación de las partes interesadas. El Gobierno puede delegar responsabilidades y autoridad para que los comités puedan cumplir su función de manera eficaz.

Si bien cada organización tiene la libertad de proponer, elegir y decidir qué personas deberían conformar el Gobierno, así como los comités de apoyo, si los hubiera, los nombramientos de las personas miembros que los conforman deberían ser transparentes, considerar unos criterios mínimos que generen confianza. Además, se deberían dejar claras las expectativas en el ejercicio de sus funciones.

⁴ Tal y como se señala en el apartado 3 de la Guía, para simplificar la redacción del documento se ha optado por nombrar a los órganos de gobierno (Junta Directiva y Patronato, incluyendo a sus respectivos comités delegados), hacia las que van dirigidas las orientaciones de esta Guía, como “Gobierno” o “Gobierno de la organización”

La selección de las personas miembros del órgano de Gobierno tiene muchos desafíos en la práctica de las organizaciones de Acción Social, especialmente en las pequeñas, de base. También en organizaciones que, debido a su naturaleza, vinculaciones u origen, tienen tradicionalmente más limitada o sesgada la población que se puede proponer para el órgano del Gobierno.

Entre los criterios para conformar el órgano de Gobierno, y los comités, deberían ser considerados, al menos, los siguientes:

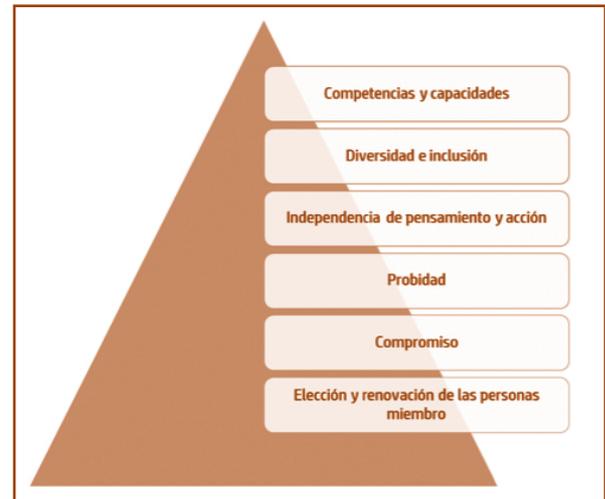


Imagen 4. Criterios para conformar el órgano de Gobierno.

3.1 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

Es, sin duda, uno de los atributos que más se valora. El Gobierno debería evidenciar que todas las personas que lo conforman tienen la capacidad y las competencias para cumplir con su responsabilidad y/o función. Es un reto del Gobierno encontrar los perfiles que cumplan con las competencias (conocimientos, habilidades, independencia, diversidad) y que tengan también capacidad (disponibilidad, dedicación, compromiso y voluntad).

Las competencias requeridas dependerán de si se trata del Gobierno, o de un comité con una función y/o responsabilidad delegada. Podrían ser previas o se podrían adquirir, mejorar y actualizar mediante el aprendizaje

obtenido sobre las actividades de la organización, de los requisitos normativos y de la propia experiencia de las funciones del Gobierno. Es recomendable que el Gobierno establezca una forma de evaluar la competencia de los órganos y de las personas miembros que los componen frente a las necesidades de la organización, para proponer periódicamente hacer mejoras en este ámbito.

Las capacidades son atributos muy ligados al compromiso. Las actividades de Gobierno requieren tiempo y disponibilidad, lo que determina la capacidad de asumir el compromiso. Si bien las actividades de Gobierno se desarrollan normalmente de forma planificada, también puede necesitar dedicación de forma extraordinaria ante decisiones de su responsabilidad.

Competencia, capacidad y compromiso, son atributos objetivos que hay que entender como relacionados, y deberían ser criterios clave a considerar a la hora de identificar perfiles de personas a invitar o elegir para el Gobierno de la organización.

3.2 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

El órgano de Gobierno debería estar conformado por una diversidad de personas, con perfiles distintos, que permitiera tener una visión plural y complementaria en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades. Esto también ayudaría a construir una competencia colectiva del Gobierno basada en la capacidad de análisis y actuación conjunta con la suma de las distintas competencias.

Algunos aportes que hace la diversidad en los perfiles de las personas pueden ser:

- Facilitar el análisis de los problemas, y oportunidades, desde visiones y experiencias distintas, generando un espacio de deliberaciones más rico, a la vez que más matizado y complejo.
- Integrar mejor la diversidad de la sociedad, de un contexto cambiante, y, por tanto, estar atenta a la actualización en los ámbitos en los que trabaja.
- Entender y transmitir la perspectiva de sus partes interesadas clave en el momento de las decisiones del Gobierno.
- Tener competencias diversas y suficientes para desempeñar eficazmente sus funciones y responsabilidades.

La competencia de los órganos de gobierno en el ámbito de las organizaciones sociales, es un reto, al ser voluntarias las personas miembros, en muchos casos con dedicación limitada en tiempo. Por ejemplo, a la hora de garantizar la diversidad en el Gobierno, se debería asegurar por otro lado que al menos alguna persona tenga competencia suficiente para entender las cuentas y finanzas de la organización, así como que haya algunas personas que conozcan la organización, sus operaciones, su historia y sus valores, que haya personas que se identifiquen y manifiesten un compromiso con la misión, los valores y el propósito de la organización social, así como que puedan ofrecer otras competencias esperadas para desarrollar eficazmente las funciones del órgano de Gobierno.

Es de gran valía la diversidad proporcional, no discriminatoria, y razonable, con relación a las identidades (sexo, género, edad, experiencia, nacionalidad) de las personas miembros que conforman el órgano de Gobierno, las características del contexto, historia y cadena de valor. Es recomendable que al menos entre 40-50% sean mujeres.

En algunas organizaciones, como las que han sido fundadas por familiares de las personas usuarias o por personas miembros de instituciones con filiación previa (religiosa, política, sindical, empresarial, familiar), la conformación del Gobierno podría estar más condicionada. Por esta razón, la diversidad de los perfiles es originalmente menor. Se debería aumentar la diversidad en la composición empleando otras características, dentro de las opciones de perfiles que la organización puede invitar, elegir y nombrar.

Existe el riesgo en algunas organizaciones de tener el órgano de Gobierno con perfiles muy parecidos, “club de amigas y amigos”, siendo este especialmente elevado en aquellas que el propio órgano invita a las nuevas personas miembros. Este riesgo debería evitarse o al menos mitigarse, poniendo el acento en garantizar la diversidad en la composición, a la hora de invitar o elegir a nuevas personas.

La inclusión debería ser otro de los criterios que, unido a la diversidad, permitiría tener una mayor competencia, capacidad y visión en el Gobierno, especialmente cuando se trata de perfiles en contextos de vulnerabilidad y exclusión. La inclusión efectiva podría tener algunas barreras prácticas que disuaden a las organizaciones, pero debería ser un objetivo claro del Gobierno, sobre todo cuando se busca incluir a personas destinatarias de la misión o cercanas a ellas, que pueden aportar con unas lentes distintas a la hora de tomar decisiones.

La cuestión para garantizar la diversidad no debería ser incluir perfiles estándar o estereotipos solo por aparentarla, sino lograr identificar aquellos que, por su experiencia, identidad, competencias, edad, género, por su visión de parte interesada o por cualquier otra característica, se considera que pueden aportar, reforzar o complementar las competencias del Gobierno en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

El reto es involucrar a personas adecuadas porque tengan la competencia y capacidad que se requiere, que sean independientes en pensamiento y acción, de ética probada, y que lo hagan voluntariamente. Pero al mismo tiempo, asegurar que la conformación del Gobierno es plural, diversa, inclusiva, competente, independiente, equilibrada entre mujeres y hombres, y sin tacha ética.

Para las organizaciones de base este es un mayor desafío, pero deberían también intentar aumentar la diversidad de los perfiles de las personas miembros del órgano de Gobierno, teniendo en cuenta la disponibilidad y capacidad de sus personas voluntarias, muchas de ellas con fuertes lazos familiares y afectivos con las personas usuarias. El equilibrio de composición del órgano, entre mujeres y hombres debería asegurarse, así como facilitar la inclusión de perfiles clave de partes interesadas, especialmente de las que puedan transmitir la visión de las usuarias, familiares, voluntarias, empleadas, y de cualquier titular de derecho, que se pueda ver afectado por las acciones de la organización.

3.3 INDEPENDENCIA DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN

Otro de los atributos que se espera que tengan las personas que conforman el Gobierno es la independencia de pensamiento y acción, especialmente en los momentos de análisis y deliberaciones. Las personas que conforman el órgano de Gobierno, y sus comités, se identifican con la misión y los valores de la organización, pero esto no debería limitar la expectativa de independencia y pensamiento.

Existe el riesgo de limitar el desarrollo de visiones divergentes o disidentes a la que se considera como institucional según su historia, debido a la cultura e identidad de la organización. Este riesgo condiciona la capacidad de pensamiento crítico, limitando espacios de mejora o de innovación, anclándose en la seguridad de lógicas que fueron adecuadas en otro contexto, pero que no lo son en los nuevos retos.

Es más grave si se trata de las personas que conforman el Gobierno, pues son las que toman las decisiones claves para la organización, las que deberían de asegurar la coherencia con la misión o propósito, y las que deberían preocuparse porque se tomen decisiones y se actúe responsable y éticamente en la organización. En los procesos deliberativos, se deberían construir consensos y considerar que las posiciones diferentes y/o las visiones críticas son naturales y saludables.

El Gobierno debería basarse en la confianza y seguridad de que las personas que lo conforman actúan con independencia de cualquier actor externo o interno, siendo diligentes desde su autonomía y su mejor criterio a la hora de deliberar y tomar decisiones. Aunque la mayor diversidad de las personas que conforman el Gobierno puede facilitar este pensamiento independiente, no lo garantiza.

En algunas organizaciones, debido a su naturaleza y origen, tienen un porcentaje elevado de personas con una misma filiación, por tanto, se vuelve un reto gestionar la garantía de independencia y tomar medidas que prevengan los conflictos de interés, en las decisiones. En estos casos también se debería buscar las oportunidades para ampliar la diversidad de las personas miembros del órgano de Gobierno, incluso identificando perfiles dentro del colectivo de personas de una misma filiación, pero con características distintas que puedan complementar las competencias. Por otro lado, es relevante que, en el ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, se identifiquen los posibles riesgos por conflicto de intereses en el órgano de Gobierno.

3.4 PROBIIDAD

Las personas que conforman el Gobierno deberían tomar decisiones con integridad y honradez, considerando y analizando la información que disponen, aplicando sus mejores criterios y competencias, y bajo el principio de buena fe y debida diligencia. Se espera que garanticen la eficacia en el cumplimiento del propósito, la coherencia del comportamiento con sus valores, con base en la ética. Si las decisiones que toman las personas que conforman el Gobierno respondieran a otros fines personales o de otra institución, esto afectaría al principio de probidad.

Por ello, es muy relevante establecer mecanismos que prevengan el riesgo de un conflicto de intereses en las decisiones del Gobierno. También es importante, a la hora

de invitar o elegir a las personas a participar del Gobierno, asegurarse que no tienen inhabilitaciones, condenas, o investigaciones por comportamientos no éticos, y/o contrarios a los valores de la organización. Especialmente, las relacionadas con abusos sexuales, acoso, maltrato, y cualquiera que haya afectado a la dignidad de personas⁵.

El Gobierno debería tomar medidas para asegurar el comportamiento ético de la organización, y de las personas que la componen. Las personas del Gobierno y de los comités deberían generar confianza con base en la autoridad moral, especialmente las que participan en los sistemas de gestión ética y denuncias de las organizaciones y las que conforman los comités éticos, auditoría o de cumplimiento normativo, entre otros.

3.5 COMPROMISO

Otro de los retos que tiene el Gobierno de las organizaciones está relacionado con hacer real y efectivo el compromiso de las personas de los órganos de Gobierno. Esto tiene que ver no solo con la asistencia a las reuniones, sino con la preparación, productividad y calidad. El compromiso de las personas puede decaer o incrementarse dependiendo de cómo funcionen las actividades del órgano de Gobierno.

El Gobierno debería velar por tener un sistema más apropiado y evitar sobrecargarlos. El compromiso está estrechamente ligado a la capacidad de las personas, pero también a la adecuación del sistema de Gobierno, y el funcionamiento de sus órganos. El declive del compromiso puede generar un bucle negativo que incrementa una poca participación y, por ende, empobreciendo los procesos deliberativos y de análisis.

Es posible que la frecuencia de las reuniones del órgano de Gobierno establecidas no corresponda con la necesidad real para desarrollar eficazmente sus funciones y responsabilidades, por frecuentes o escasas. También existe el riesgo de saturar agendas, que sean de poca calidad las deliberaciones, o de hacer reuniones poco operativas y de larga duración. Esto, junto otras posibles causas, podría hacer que la materialización del compromiso de las personas disminuya al no sentir eficaces los resultados de las actividades del órgano de Gobierno.

⁵ Cobra especial importancia, la exigencia de la certificación negativa de delinquentes sexuales que permite acreditar la carencia de antecedentes por delitos de naturaleza sexual para poder acceder o ejercer profesiones, oficios o actividades que impliquen contacto habitual con menores.

El compromiso de las personas miembros del Gobierno se manifiesta en:

- Asistencia a las reuniones planificadas
- Análisis previo de documentación e información (planes, propuestas, estudios e informes, políticas...)
- Disposición de tiempo, capacidad y competencia para analizar la información, solicitar aclaraciones o ampliaciones para debatir, proponer y decidir.

El compromiso se verá influenciado por:

- Tiempo. Podría decaer con el tiempo, personas que llevan varios periodos ejerciendo responsabilidades y que su interés o capacidad ha disminuido.
- Percepción de utilidad. Que las personas perciban que el tiempo y esfuerzo que dedican de forma desinteresada produce resultados, y que esto aporta a la misión de la organización. Depende en gran medida de ver reflejadas sus decisiones en la implementación de acciones.
- Identificación de la persona con la misión y los valores. Es importante conocer el grado de vinculación emocional, ideológica o vivencial de las personas con la organización, para entender el grado de compromiso para participar en el Gobierno de la organización de Acción Social.

3.6 ELECCIÓN Y RENOVACIÓN DE LAS PERSONAS MIEMBROS

El proceso de invitación y elección de las personas que conforman el Gobierno puede variar, dentro de lo que establezca el marco legal, por la naturaleza de las organizaciones. Aquí se expresan algunas pautas:

A Definir un sistema de elección.

El Gobierno debería tener definido un sistema de elección que incluya el periodo de mandato, las políticas de renovación, los procesos de destitución, y la evaluación de la actividad que han desarrollado. Deberían estar claramente definidos, ser públicos y accesibles a las partes interesadas.

B Renovar periódicamente.

El Gobierno debería ser renovado periódicamente para garantizar que se logran composiciones equilibradas, ca-

paces de cumplir colectivamente de manera eficaz, las funciones y responsabilidades del Gobierno. También existen procesos de renovación graduales, donde las personas miembros previos de la Junta o Patronato conviven con nuevas personas electas. Esta transición permitiría un traslado de experiencia, los compromisos y los aprendizajes del órgano de Gobierno previo al órgano que le sucede. También la rotación de responsabilidades.

En algunos casos donde las personas que tienen responsabilidad de Gobierno, lo son por el origen y naturaleza de la organización (como las personas pioneras o fundadoras) y están definidas en los estatutos como miembros permanentes o perpetuos, en los órganos de Gobierno se debería pensar de qué forma se asegura la diversidad, incorporando otros perfiles, que complementen y permitan una renovación periódica de al menos una parte de las personas miembros.

C Hacer público.

La composición de los órganos del Gobierno (nombres y perfiles), debería ser pública, publicada, accesible y transparente. También debería ser transparente la conformación de los comités, así como sus funciones, autoridad y responsabilidades.

D Definir el proceso de destitución.

Debería estar fundamentado en evidencias de incumplimiento de alguna de las funciones y responsabilidades por parte de la persona, o de los atributos que se espera en la elección de sus personas miembros (competencia,

capacidad, compromiso, independencia de pensamiento y acción, probidad, diversidad e inclusión).

Se debería establecer en el propio sistema de Gobierno cómo y quién decide la destitución, y bajo qué condiciones es posible. El mismo proceso de destitución debería ser garantista, debería demostrarse el incumplimiento, y requiere el derecho de la persona a aportar evidencias para contrarrestar los argumentos de destitución. El proceso debería ser justo y equilibrado, garantizar los derechos de las personas involucradas. Causas de destitución pueden ser varias, pero deberían ser hechos graves que pusieran en riesgo a la organización, ya sea por atentar a la ética y los valores de la misma, incumplir de manera reiterada los compromisos de su responsabilidad al ser una persona miembro del órgano de Gobierno, como por entrar en claros conflictos de interés con la organización.

E Establecer procesos de evaluación.

Los procesos de evaluación del funcionamiento del sistema, marco y órganos de Gobierno, deberían ser completas y eficaces. Se basa en identificar problemas, fortalezas y lecciones aprendidas. Esto facilitaría los ejercicios de evaluación de la eficacia del Gobierno, no centrándolos en personas concretas, que pueden generar contextos incómodos y difíciles. Esto no excluye que se haga un seguimiento del desempeño de las personas miembros de los órganos de Gobierno, basado en evidencias (asistencias, participaciones, aportaciones) de su grado de compromiso, de competencias, independencia, capacidad, probidad, o inclusividad, a la hora de evaluar la renovación para un nuevo mandato, o para proponerle una responsabilidad específica.

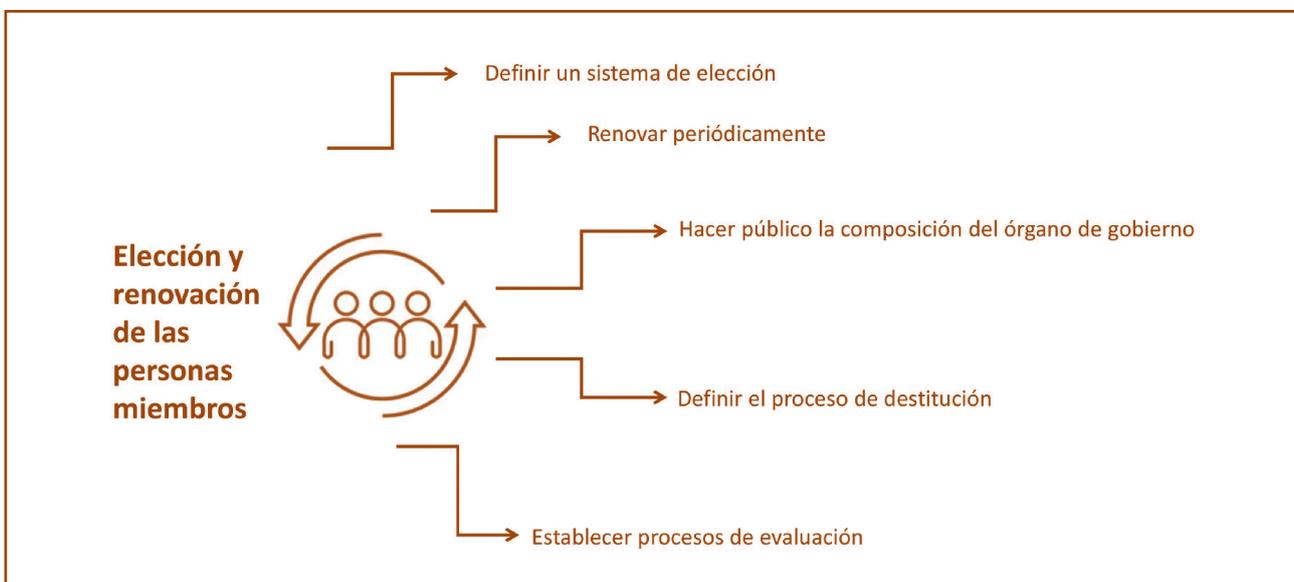


Imagen 5. Elección y renovación de las personas miembros de los órganos de gobierno.

4

PRINCIPIOS TRANSVERSALES DEL BUEN GOBIERNO

En este capítulo se definen una serie de principios que deben ser transversales en la actuación del Gobierno de la organización, para que su desempeño sea considerado como Buen Gobierno. Las orientaciones estratégicas que desde el Gobierno se trasladan al equipo técnico deberían estar alineadas con estos principios que se presentan también como facilitadores del Buen Gobierno.

4.1 LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

4.1.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

Las partes interesadas de la organización de Acción Social son grupos de personas u organizaciones, internas o externas, que pueden afectar, ser afectadas por la organización de Acción Social o percibirse como afectadas, por sus decisiones o actividades. Se refiere a personas y organizaciones que tienen relación con la organización de Acción Social en calidad de personas trabajadoras remuneradas y voluntarias, beneficiarias, proveedoras, socias y financiadoras, administraciones públicas, otras ONG.



Imagen 7. Partes interesadas.

Según la Norma ONG con Calidad (2.2.1)⁶ la “Orientación a las partes interesadas” es uno de los principios fundamentales que debería guiar la gestión de las organizaciones si trabajan con calidad. La organización debería orientar su sistema de gestión a satisfacer las necesidades y respeto de los derechos de sus partes interesadas. Pero además para darle sentido a su razón de ser, debería priorizar satisfacer el ejercicio de derechos de las personas destinatarias de su misión.

No todas las partes interesadas tienen la misma importancia para la organización de Acción Social y, si bien, buscará generar valor para cada una de ellas,

⁶ ICONG. 2014. Norma ONG Calidad. Versión 5, pág. 12.



Imagen 6. Principios transversales del Buen Gobierno.

respondiendo a sus expectativas y necesidades, sus mayores esfuerzos deberían estar centrados en el trabajo con aquellas, que suponen el cumplimiento de su misión o propósito. De esta forma el nivel de involucramiento y participación no será igual entre todas las partes interesadas.

Cada organización de Acción Social cuenta con su propio mapa de partes interesadas a partir de las relaciones y actividades que desarrolla, no hay dos mapas idénticos, por lo que es clave que la organización de Acción Social tome las medidas para conocer quiénes son sus partes interesadas y establecer cómo gestionar la relación con cada una de ellas, así como determinar su nivel de importancia y participación.

La organización debería demostrar relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con las partes interesadas, alineadas con sus valores y que se muestran eficaces a la hora de facilitar su involucración. Esto refuerza su legitimidad y la posibilidad de conservar la confianza, y permite materializar su generación de valor y viabilidad a lo largo del tiempo. El Gobierno debería asegurar que la organización establece este tipo de relaciones con sus partes interesadas, centradas en responder a sus expectativas y necesidades, entendidas éstas en el caso de las personas destinatarias de su misión, como la promoción y un mejor ejercicio de sus derechos, calidad de vida y dignidad.

4.1.2. PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

El cómo se gestionan estas relaciones, qué canales de comunicación y participación se utilizan, con qué periodicidad, cómo se tienen en cuenta, es una labor del equipo técnico, pues estas relaciones atraviesan todos los procesos de la organización. El papel del Gobierno debería ser el de asegurar que la organización de Acción Social cuenta con esta orientación hacia sus partes interesadas, a partir de una gestión sistematizada de las relaciones con cada una de ellas.

Esta gestión sistematizada se refiere a establecer un ciclo de mejora continua donde la organización de Acción Social ha establecido que, para cada una de las partes interesadas, se realizan periódicamente actividades. Si se considera la orientación hacia las partes interesadas como un principio clave, ético y de gestión, se deberían establecer sistemas de relación, con el fin de conocer realmente sus necesidades, expectativas y percepciones, así como sus tendencias.

Sobre el total de expectativas y necesidades identificadas se hará una priorización, para satisfacerlas en función de su impacto y sostenibilidad, y teniendo en cuenta también la capacidad de la organización para atenderlas. Se seleccionarán las más prioritarias y sobre ellas se trabajará en distintos periodos, conforme a la disponibilidad de recursos, definiendo unos compromisos y objetivos. Se planificarán las acciones necesarias, estableciendo objetivos a alcanzar, así como el método de medición, para poder realizar una evaluación al final del periodo.



Imagen 8. Ciclo de gestión de las partes interesadas.

Para facilitar el proceso de identificación de expectativas y necesidades, a continuación, se ejemplifica una matriz con el cálculo que permite identificar la priorización de las partes interesadas, resultante a partir de

la ponderación, de uno a cinco, que cada organización otorga a los criterios de impacto y sostenibilidad. La Prioridad se determina multiplicando los valores asignados al impacto y la sostenibilidad.

Impacto: Directamente vinculado a la misión o causa social.	PARTES INTERESADAS	IMPACTO	SOSTENIBILIDAD	PRIORIDAD
Sostenibilidad: Incide considerablemente en la viabilidad y supervivencia. 5 Sostenibilidad alta 4 Sostenibilidad media-alta 3 Sostenibilidad media 2 Sostenibilidad media-baja 1 Sostenibilidad baja	Personas destinatarias			
	Personas destinatarias directas de los proyectos o servicios. Familiares y acompañantes de las personas destinatarias.	4	3	12
	Equipo Profesional			
	De atención de centros, administración y gestión, dirección y coordinación. Personas voluntarias.	5	5	25
	Financiadores			
	Entidades privadas, fundaciones, personas que donan, personas socias.	4	3	12
	Plataformas y Consejos			
	Consejo estatal, Plataforma del Tercer Sector, PVE Territorial.	3	1	3

Imagen 9. Priorización de las partes interesadas.

Después se informa a cada una de las partes interesadas sobre el resultado del proceso, con un enfoque de rendición de cuentas. Las opiniones de las partes interesadas, tanto sobre el propio proceso, como sobre los contenidos, formato y accesibilidad de la rendición de cuentas, se tomarán como insumo en el inicio del siguiente ciclo, con la nueva identificación de necesidades y expectativas.

Este ciclo permite establecer un proceso de mejora continua, donde las actividades se asocian a objetivos, que permiten evaluar su eficacia. Según este modelo, con cada uno de los grupos de interés identificados se seguiría un ciclo similar para gestionar la relación, si bien la periodicidad de las actividades, la información material (significativa) y los recursos

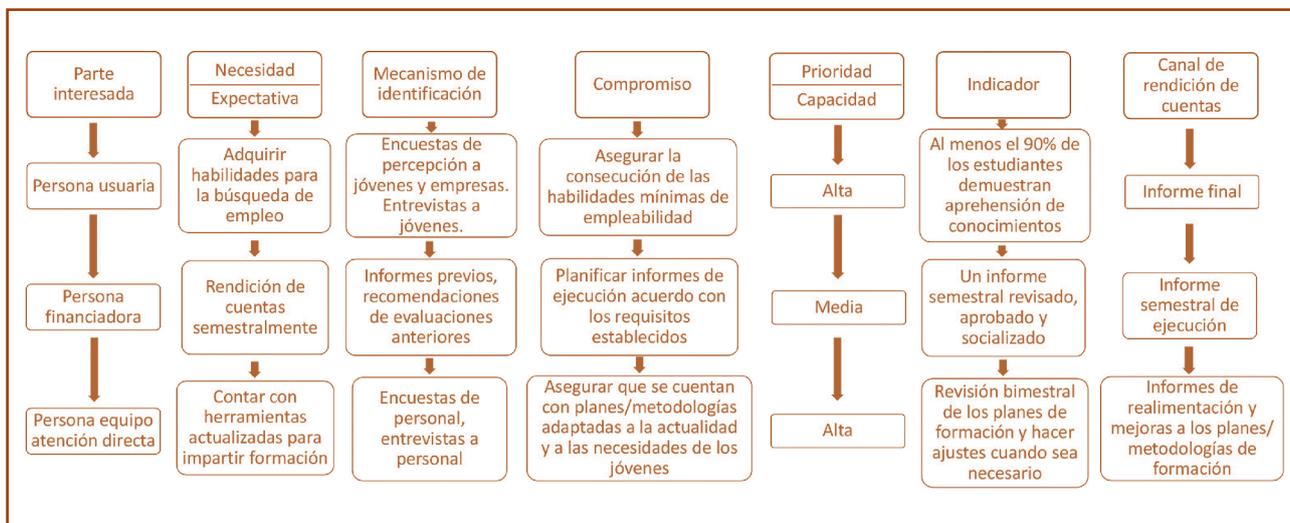


Imagen 10. Identificación y medición de la prioridad.

que se emplean, no serán los mismos. Un panorama completo de este mapa de relaciones hace necesario identificar cuáles son las partes interesadas más relevantes de la organización de Acción Social.

Por ejemplo, la organización de Acción Social contará con espacios y canales para conocer las necesidades y expectativas de personas destinatarias finales de su misión, que deberían ser más numerosos y más habituales, que los que establezca, como las empresas proveedoras.

La gestión con partes interesadas requiere que el equipo técnico incorpore actividades en los distintos procesos, que ayuden a comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con sensibilidad hacia colectivos específicos como mujeres, personas con discapacidad o personas migrantes. Establecer

compromisos, medir, rendir cuentas sobre qué, cómo, cuándo y quién se encarga de determinadas actividades, que se repiten periódicamente. Es decir, sistematizar la forma en que se gestionan estas relaciones.

El Gobierno, en su función de supervisión, debería asegurar que:

- La organización responde a obligaciones de cumplimiento normativo.
- Las partes interesadas están identificadas e involucradas con la misión de la organización a través de sus estrategias. Se identifican colectivos con necesidades y expectativas que pudieran requerir relaciones también específicas dentro de una relación más general. Por ejemplo, esto se puede dar en una organización

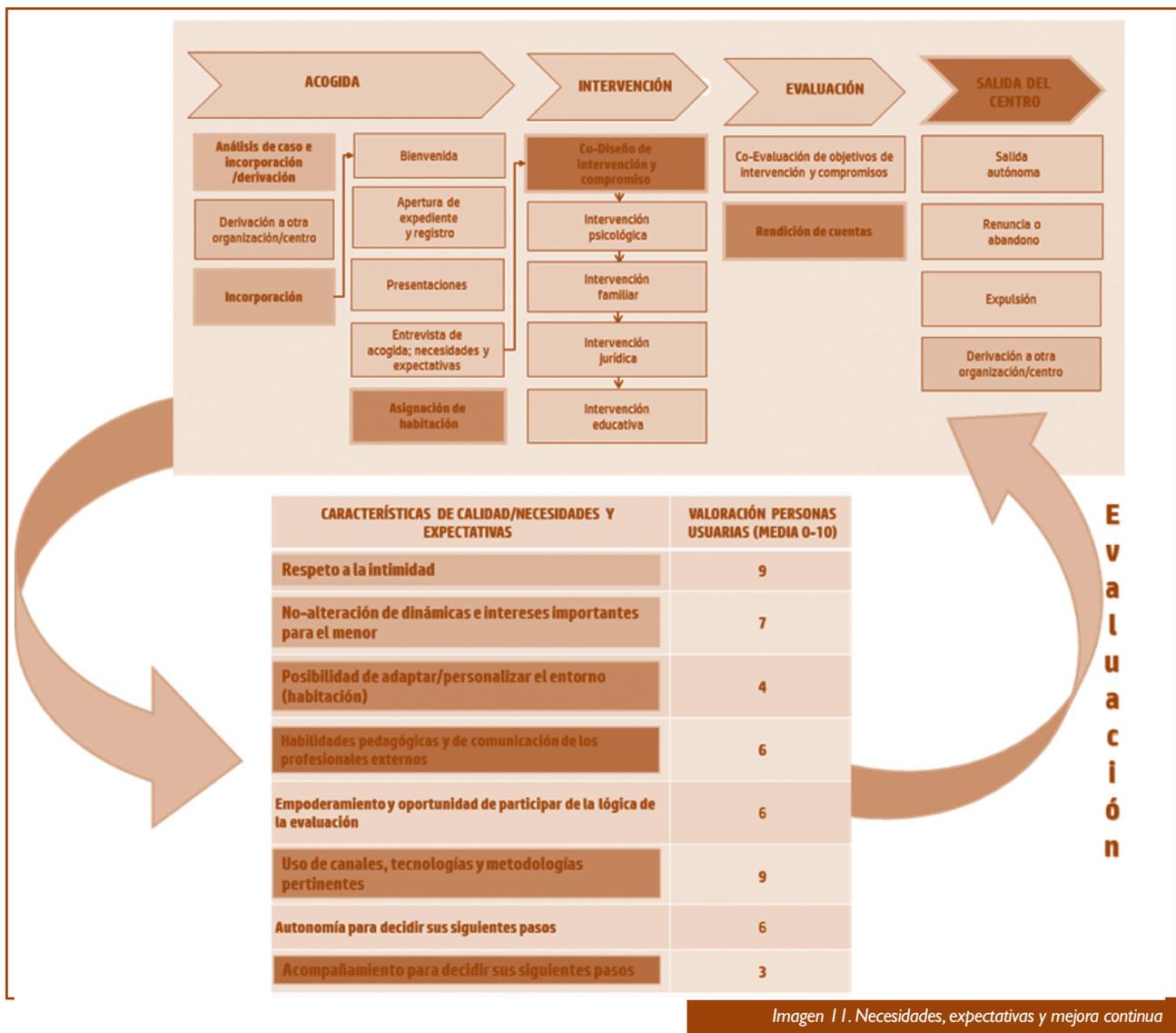


Imagen 11. Necesidades, expectativas y mejora continua

dedicada a la inserción en el empleo para personas en riesgo de exclusión. Se deberían plantear relaciones con procedimientos de accesibilidad específicos o adaptados a la realidad de personas usuarias con discapacidad cognitiva y/o física. También podría ser necesario para el caso de mujeres en riesgo por violencia de género, por necesidades extraordinarias de protección, o en el caso de personas migrantes, con necesidad de servicios adicionales de mediación intercultural. El enfoque diferencial, requiere usar las diversas lentes a aplicar en la relación con partes interesadas en contextos de vulnerabilidad específicos.

- La misión o propósito de la organización responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Las relaciones de colaboración con las partes interesadas se clasifican según su nivel de involucramiento.
- La cultura de comunicación es abierta y transparente dentro de la organización para cerrar la brecha entre los diversos grupos y las perspectivas basadas en, por ejemplo, el género, la edad, sistemas de creencias o habilidades cognitivas.
- La presentación de información es coherente y accesible para que las partes interesadas puedan evaluar eficazmente la gobernanza de la organización.
- Los derechos humanos y la dignidad de las partes interesadas son respetados.

4.1.3. RETOS Y RECOMENDACIONES

El Gobierno puede encontrarse con retos como:

- La identificación de cuáles son las partes interesadas de la organización es un reto al identificar el nivel de desagregación de algunos grupos. Por ejemplo: personas o colectivos usuarios finales, personas empleadas, voluntarias, personas físicas o jurídicas financiadoras, personas o entidades socias. La duda puede surgir en si es suficiente con hacer estas grandes clasificaciones o se deberían trabajar con subgrupos, por ejemplo, entidades financiadoras públicas, empresas financiadoras, privados, o personas socias con pago de cuota y personas amigas de la organización de Acción Social.
- Limitarse a identificar a las partes interesadas evidentes de manera genérica, o priorizar a aquellas que se consideren que tienen mayor influencia en la organización y su Gobierno, y no a aque-

llas sobre las que se tiene una mayor capacidad de impacto, positivo o negativo, por su modelo de intervención, y su misión.

- Definir procesos de relación que no aporten información esencial o significativa en las decisiones de Gobierno, o de gestión.
- La participación de las partes interesadas solicitando su opinión sobre expectativas y necesidades ya es, de por sí, un compromiso. No darle continuidad, y dejar la actividad únicamente en preguntar, puede generar frustración. Esto mismo puede pasar si no se rinde cuentas sobre los compromisos adquiridos con alguna parte interesada.
- Asumir por parte de la organización las necesidades y expectativas, y sus prioridades, sin tener en cuenta como insumo los resultados obtenidos de los procesos de participación con las diversas partes interesadas.
- La creencia de que no es necesario trabajar con las partes interesadas; sin embargo, son el referente principal, y el motivo de ser de la organización. Deberían evitarse sistemas complejos, que no les aportan utilidad y/o difíciles de mantener.

Las recomendaciones serían:

- El nivel de desglose en la identificación debería ser marcado por necesidades y expectativas significativamente diferentes, como para implicar diferencias en acciones o en la gestión. Por ejemplo, dentro del grupo de personas contratadas pueden existir importantes diferencias en cuáles son y cómo se priorizan sus necesidades y expectativas respecto a la organización de Acción Social. Quiénes trabajan en oficina con tareas administrativas y quienes directamente con las personas en situación de vulnerabilidad, en zonas marginales de la ciudad. Otro ejemplo, sería la necesidad de identificar y tener procesos de relación distintos con las personas destinatarias de la misión, y con sus familiares, o personas de su entorno.
- Las actividades en las que se solicite información a las partes interesadas, deberían contemplar una respuesta, un siguiente paso de acción, de forma que se entienda qué se hace con esa información recogida, cuál es la utilidad, cómo se ha tenido en cuenta.
- El centro de la organización son las personas usuarias, las personas empleadas y voluntarias, las personas socias, y las organizaciones con las que trabaja.

También las personas y entidades financiadoras y alguna otra parte interesada realmente clave en cada caso. Aprovechar la cercanía de la relación, y desarrollar mecanismos sencillos de escucha e identificación de necesidades y expectativas, y de información a través de mecanismos y canales adecuados para rendir cuentas.

4.1.4. PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

- ¿En la organización de Acción Social se ha realizado el ejercicio de identificar a las partes interesadas? ¿Se cuenta con un mapa priorizado de partes interesadas?
- ¿La organización de Acción Social cuenta con las capacidades para estructurar y llevar a cabo el proceso de orientación a partes interesadas?
- ¿Para alguna de las partes interesadas claves, se cuenta con mecanismos para recoger y priorizar periódicamente sus necesidades y expectativas respecto de la organización de Acción Social?
- ¿El Gobierno de la organización de Acción Social conoce cuál es la percepción de las partes interesadas, al menos las claves, sobre cómo se relaciona la organización de Acción Social con ellas?
- ¿La organización de Acción Social está utilizando la información de las partes interesadas para mejorar la eficacia de las decisiones y las actividades/procesos/proyectos?
- ¿Está ayudando el sistema de gestión de la relación con partes interesadas, y sus resultados, para gestionar de manera coherente otros aspectos como la gestión de riesgos, la responsabilidad social o la rendición de cuentas?

4.2 EL LIDERAZGO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

4.2.1. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

El liderazgo suscita una serie de ideas abstractas que suponen un reto integrar correctamente cuando se refieren al Gobierno de las organizaciones de Acción Social. El liderazgo es, en esencia, la habilidad de inspirar, motivar, dinamizar e incluso, delegar. Un buen Gobierno integra esas habilidades en su quehacer.

En la organización hay muchos roles de liderazgo y la mayoría de los conflictos surgen por la indefinición y solapamiento en ellos. Existen confusiones de a quién le corresponde “hacer” y a quién “hacer cumplir”. El Gobierno de una organización de Acción Social lidera en función de su responsabilidad, vela porque las cosas se hagan bien, se cumpla la misión o propósito, y que la organización sea íntegra y coherente.

Las organizaciones de Acción Social corren el riesgo de tomar decisiones que se desvían de la misión. En ellas muchos conflictos se producen por la tensión entre la misión y la disponibilidad de financiamiento. En este sentido, el liderazgo del Gobierno se evidencia en la capacidad para armonizar las relaciones de poder que tienen que ver con el modelo de toma de decisiones y asegurar que no se desvíen de su misión, o propósito por el que existe.

El liderazgo del Gobierno debería tener dos ejes fundamentales: ética y eficacia. El Gobierno debería asegurar que se cumpla su misión, el propósito organizacional (eficacia), con base en el contexto y en los principios éticos (ética). El Gobierno tiene la tarea de crear una cultura organizacional ética para impregnarla en las acciones de la organización, tanto a lo interno como en lo externo.

La ética y eficacia del liderazgo del Gobierno se debería demostrar en tres áreas de la organización:

A En el desempeño.

El Gobierno debería modelar el comportamiento de la organización, tener un liderazgo visible, responsable y competente. De acuerdo a cómo se conduzca el Gobierno, así será el comportamiento de la organización. Si el liderazgo del Gobierno no se ejerce de forma apropiada, habrá desorientación, pérdida de personas y empresas socias, colaboraciones desmotivadas, entre otras consecuencias. El Gobierno ejerce el liderazgo cuando comprende las expectativas de todas sus partes interesadas, generando confianza y cooperación

B En la interacción con las partes interesadas y el contexto.

Una tarea correspondiente al liderazgo del Gobierno es equilibrar las relaciones de poder en las partes interesadas para incrementar la confianza. El Gobierno debería reconciliar dilemas estratégicos; primero, identificar y articular las perspectivas, luego, analizarlas y conciliarlas, para finalmente hacer un mapa de acción. De esta manera, el Gobierno

debería procurar el equilibrio entre los plazos, velar por las prioridades de las partes interesadas y garantizar la transparencia en los informes.

C En el propio funcionamiento del Gobierno.

El liderazgo del Gobierno debería ser transformacional; es decir, dar respuesta a los cambios que surgen en el contexto donde se desarrolla la organización. Debería tener un estilo dinámico, con alta capacidad de adaptación, donde la apertura a entender el contexto, y el trabajo en equipo es fundamental. Debería ser flexible porque la innovación se construye a partir de observar, investigar, reflexionar, decidir, apostar y delegar, con valores intrínsecos como creatividad, diálogo, compromiso, colaboración y participación.

4.2.2. PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

El liderazgo del Gobierno debería responder a una política clara, iluminada por los valores y principios de la organización y que responde a la cultura organizacional. Dicha política debería incluir la ética y la eficacia, además de conciliar los dilemas entre ambas.

A continuación, se enumeran prácticas que potencian el liderazgo del Gobierno:

A Liderazgo eficaz.

- Establecer y dirigir adecuadamente la estrategia.
- Negociar y acordar los resultados esperados, con la Dirección y gestión, para lograr objetivos marcados.
- Establecer la disponibilidad y acceso a los recursos adecuados.
- Garantizar la claridad de roles y responsabilidades de todas las funciones asociadas.
- Garantizar que la autoridad y la toma de decisiones coincide con el nivel de responsabilidad asignado.
- Basar en información y datos para argumentar a la hora de ejercer el liderazgo.
- Aprovechar el capital que existe en la diversidad. Por ejemplo, el valor que aportan a la organización personas con discapacidad, las mujeres y las personas migrantes, entre otros colectivos, fomentando la inclusión y equidad en todas las actividades de la organización.

Por ejemplo, el origen de los recursos para la financiación de los proyectos puede afectar a la integridad de la organización cuando la parte donante (persona, institución o empresa) carece de buena reputación y/o sus principios, valores y/o desempeño son contrarios a la organización receptora. Igualmente, el perfil de los proveedores o los espacios de comunicación de la organización podrían verse afectados. El Gobierno debería vigilar la disponibilidad financiera sin arriesgar la reputación o asumir riesgos de incoherencia en las relaciones que tiene, desde el enfoque de derechos humanos.

Otro ejemplo son las donaciones genéricas, no siendo financiación finalista, y por tanto desconociendo la voluntad explícita de las personas o entidades donantes. En el destino de los fondos podría darse una incoherencia frente a sus expectativas, dado que la voluntad de la persona o entidad donante no fue comunicada claramente, y estos fondos se usaron como fondos propios. El liderazgo del Gobierno es asegurar que los objetivos se logren y que tanto el sistema de captación de fondos, el modelo de intervención, y el destino de los fondos sea transparente, y acorde a lo comprometido.

B Liderazgo ético.

El liderazgo del Gobierno es coherente si cumple con cuatro valores fundamentales:

- Probidad e integridad: establecer un estilo donde se actúe diligentemente, de manera ética, de buena fe, se reconozca los errores, se promueva la credibilidad, genere confianza a las partes interesadas, alimentando una buena reputación.
- Competencia: tomar medidas para estar informado y formado, actuar con diligencia y lealtad. Contribuir a la prevención de faltas de conducta.
- Transparencia: ser flexible y estar abierto en las decisiones. Tener claridad para evaluar y decidir.
- Diversidad e inclusión: asegurarse de que en todas las decisiones se hayan incluido estos criterios, aunados a crear el sentido de pertenencia. Asegurar que las Políticas de Inclusión y de Género sean desarrolladas bajo un enfoque de derechos, de manera participativa y pertinente, que estén suficientemente definidas, que sean difundidas y que se cumplan.

Un ejemplo relacionado con el conflicto de intereses podría darse cuando alguna de las personas

miembro del Gobierno, o sus empresas, prestan un servicio remunerado a la organización, o cuando tenga responsabilidades en otra organización a la que le afectan decisiones emanadas del órgano de Gobierno. El liderazgo del Gobierno radica en actuar con integridad, asegurarse de que la organización cuente con una política clara en que se establezca cómo se previenen o resuelven los riesgos éticos en este tipo de situaciones. Por ejemplo, qué medidas se toman para prevenir los conflictos de interés, o en situaciones que se establezcan reembolsos de gastos o remuneraciones a personas, del órgano de Gobierno.

El Gobierno debería velar porque se mantenga el equilibrio entre las necesidades presentes y futuras, y que se haga de forma transparente. Por ejemplo, cuando la organización se financia con los rendimientos de la inversión de su capital fundacional o recurre a financiación de colaboraciones privadas o entidades proveedoras financieras, el Gobierno debería procurar que se cuente con una política clara de inversión del patrimonio, alineada y coherente con su misión y valores.

Es muy valioso que la organización de Acción Social cuente con herramientas fundamentales para que el liderazgo del Gobierno se ejecute con mayor eficacia; tales como: la Política de Calidad, el Código ético / Conducta y el Canal de Denuncias. Además, es fundamental incluir el enfoque de derechos y de género de forma transversal en la gestión para ilustrar la gestión por valores.

Es fundamental para el Gobierno, asegurarse de estar suficientemente capacitado para poder estar bien informado, esto le permitirá actuar con diligencia; contando con planes de desarrollo que fomenten la adecuada formación y actualización.

C Conciliación de dilemas.

Al ejercer el liderazgo, el Gobierno se puede encontrar con situaciones en las que deba tomar decisiones difíciles. Se trata de dilemas para cuya resolución el Gobierno debería basarse en los valores de la organización, así como en el conocimiento y experiencia de las personas miembros. Por ejemplo:

- Equilibrio de los imperativos a corto plazo con la resiliencia a largo plazo. Las organizaciones de Acción Social buscan transformaciones que conllevan tiempo. Mientras los resultados son del mediano y largo plazo, algunas decisiones se tienen que tomar

de forma inmediata y es en esta tensión donde el Gobierno cumple el papel fundamental de liderar qué es lo mejor para cumplir su misión, el propósito organizacional.

- Definición de los compromisos adoptados con las partes interesadas. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la organización son muy amplias, inabarcables de forma conjunta. Por ello, la entidad debe establecer prioridades y en función de su misión, valores y de los recursos disponibles definir sobre cuáles de esas necesidades establece compromisos. El Gobierno debería dar orientaciones cuando surjan estos dilemas y ante la limitación de recursos haya que definir las prioridades estratégicas.
- Nivel de participación en las decisiones de la organización de las partes interesadas, que no comprometa la eficiencia de los procesos. La participación como principio de actuación y como parte de los valores de muchas organizaciones supone establecer procesos en los que la toma de decisiones es más compleja y conlleva más tiempo. El Gobierno debe velar porque esos procesos de participación cumplan con los valores misionales sin comprometer la eficacia en el cumplimiento de la propia misión de la entidad.
- Materialidad y transparencia de los informes y la divulgación. Al igual que ocurre con la participación, también la transparencia puede proponer dilemas que deban ser resueltos por la entidad y donde el Gobierno tiene un papel fundamental. Este tipo de dilema puede surgir ante la conveniencia o no de publicar cierto tipo de información, impulsada por el principio de transparencia, pero sobre la que surjan dudas si dicha publicación realmente tiene valor para las partes interesadas, o de si va a ser interpretada correctamente. Por ejemplo, referido a conflictos en la gestión de personal, o problemas en la justificación de subvenciones, etc.
- Necesidades de financiación y origen de los fondos. También pueden surgir dilemas sobre cómo solucionar necesidades de financiación de la entidad, teniendo en cuenta cuál es el origen de los fondos. Un caso típico son los fondos que provienen del sector privado, sobre los que desde el Gobierno es importante establecer directrices para asegurar que no se presentan incoherencias entre la misión y valores de la organización y el desempeño ético, social y ambiental de ciertas empresas que podrían actuar como donantes o financiadoras.

Es importante que ante la aparición de estos u otros dilemas, el Gobierno tome una información completa de la situación, argumentos de las personas con diferentes opiniones al respecto y analicen las posibles alternativas, antes de tomar una decisión al respecto, siempre a la luz de su misión y valores.

4.2.3. RETOS Y RECOMENDACIONES.

Algunos de los principales retos serían:

- Fomentar la participación en el Gobierno, buscando la representación de la diversidad. En las organizaciones de Acción Social, las personas tienen falta de tiempo y/o compromiso para participar en el Gobierno.
- Garantizar las competencias necesarias de las personas que entran en el Gobierno para ejercer el liderazgo.
- Reflexionar al interior de la organización sobre las orientaciones y herramientas que potencian un liderazgo ético y eficaz del Gobierno, mejorando las decisiones que se toman frente a estos dilemas.
- Identificar y disipar posibles resistencias en la cultura organizacional que puedan interferir negativamente en los cambios de estilo de liderazgo; especialmente entorno a la jerarquía, poder de decisión, falta de participación y de transparencia.

- Evitar dinámicas, lógicas y procesos que hagan que las partes interesadas sientan una separación entre la misión o propósito, y las estrategias que se implementan, cuidando la coherencia de enfoques y prioridades, eliminando barreras culturales, operativas y marcando los límites éticos de forma clara.
- Analizar, prevenir, mitigar o evitar la exclusión de partes interesadas relevantes (especial los destinatarios de la misión) en el sistema y mecanismos de Gobierno de la organización.
- Aprovechar los recursos cognitivos y los diferentes estilos de liderazgo para transmitir un mensaje coherente sobre inclusión de personas con discapacidad, migrantes y con diversidad de género.

Entre otras propuestas de autoanálisis del liderazgo del Gobierno en las organizaciones de Acción Social, los Paradigmas de Laloux (Laloux, 2015) podría servir de ilustración para identificar características y áreas de mejora. No hay un paradigma mejor que otro, sino que cada uno responde a un contexto organizacional y al proceso evolutivo organizacional. A continuación, un resumen de los Paradigmas:

- **Paradigma Impulsivo (rojo):** Liderazgo egocéntrico, reactivo, útil en crisis, y contextos de alto riesgo. Promueve liderazgos personalistas, de personas pioneras, conquistas y crecimientos.

Paradigma impulsivo. Liderazgo egocéntrico, reactivo, útil en crisis, y contextos de alto riesgo. Promueve liderazgos personalistas, de personas pioneras, conquistas y crecimientos.

Paradigma conformista. Liderazgo gremial, grupal, de pertenencia, útil para el orden y la estabilidad, fomenta la sensación de seguridad, procedimental, cumplidora, donde pesa la lealtad al grupo.

Paradigma logro. Liderazgo ambicioso, competitivo, exitoso, agresivo, utilitarista, promueve la eficacia, la eficiencia, el emprendimiento, y la innovación, trabaja en lógicas de corto plazo, de alta competencia, dentro y fuera de la organización. La meritocracia es un valor en alza.

Paradigma pluralista. Liderazgo empático, sensible a las personas más que a los resultados. Útil para incorporar la visión multiactor, visión de largo plazo, se basa en la búsqueda del consenso, fomenta la participación, asambleario, donde pesa casi más el proceso de que el resultado. La paz en la organización y conseguir consensos permean la cultura de la organización.

Paradigma evolutivo. Liderazgo consciente, prioriza la ética, la integridad y la autenticidad útil para enfrentar problemas complejos. Enfocado en la responsabilidad antes los impactos de la organización, pero también de los globales. Organización muy orientada a ser un actor responsable, ético y con impacto positivo ante los desafíos de la sociedad. Visión de largo plazo, intergeneracional.

- Paradigma Conformista (ámbar): Liderazgo gremial, grupal, de pertenencia, útil para el orden y la estabilidad, fomenta la sensación de seguridad, procedimental, cumplidora, donde pesa la lealtad al grupo.
- Paradigma Logro (naranja): Liderazgo ambicioso, competitivo, exitoso, agresivo, utilitarista, promueve la eficacia, la eficiencia, el emprendimiento, y la innovación, trabaja en lógicas de corto plazo, de alta competencia, dentro y fuera de la organización. La meritocracia es un valor en alza.
- Paradigma Pluralista (verde): Liderazgo empático, sensible a las personas más que a los resultados. Útil para incorporar la visión multiactor, visión de largo plazo, se basa en la búsqueda del consenso, fomenta la participación, asambleario, donde pesa casi más el proceso de que el resultado. La paz en la organización y conseguir consensos permean la cultura de la organización.
- Paradigma Evolutivo (turquesa): Liderazgo consciente, prioriza la ética, la integridad y la autenticidad útil para enfrentar problemas complejos. Enfocado en la responsabilidad antes los impactos de la organización, pero también de los globales. Organización muy orientada a ser un actor responsable, ético y con impacto positivo ante los desafíos de la sociedad. Visión de largo plazo, intergeneracional.

4.2.4. PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

- ¿La organización tiene claras las políticas donde se define el liderazgo para el buen Gobierno y éstas incluyen la ética, la responsabilidad y eficacia frente a su misión?
- ¿El liderazgo del Gobierno es visible, responsable y competente?
- ¿El Gobierno cuenta con credibilidad y genera confianza a las partes interesadas?
- ¿La organización recibe orientaciones para ser transparente, responsable y diligente por parte del Gobierno?
- ¿Ha sido valorado y/o aprovechado el aporte que hacen las personas diversas que se relacionan con la organización, como las personas con discapacidad, los migrantes y la diversidad de género, entre otras?

4.3 LAS DECISIONES BASADAS EN INFORMACIÓN Y DATOS

4.3.1. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

A efectos de esta Guía, al hacer referencia a “dato”, se entiende como “la información sobre algo concreto que permite su conocimiento exacto o sirve para deducir las consecuencias derivadas de un hecho”⁷. Es decir, no se limita únicamente a datos cuantitativos (a partir de cifras de resultados o indicadores), sino incluye información cualitativa y de identificación de personas.

Los datos tienen una gran importancia para la toma de decisiones, pues aportan conocimiento sobre la realidad, lo que es básico para poder tomar decisiones eficaces. El valor que aportan los datos para la toma de decisiones se puede considerar desde diferentes perspectivas:

A Toma de decisiones interna.

- Dentro del órgano de gobierno. Para tomar decisiones y ejercer su liderazgo, el Gobierno necesita de la información que le provee en su mayoría el equipo técnico. Es muy importante que esté basada en datos que le den una imagen lo más cercana y completa posible de la realidad para decidir.
- En el funcionamiento de la organización. Por un lado, definir el sistema de toma de decisiones en la organización de Acción Social y, por otro, asegurar que las decisiones se basan en información confiable. Quién (es) toman qué tipo de decisiones, con base en qué nivel de autoridad y responsabilidad, con qué información.

B Toma de decisiones por parte de terceros.

Las publicaciones que realice la organización de Acción Social para explicar problemas sociales y el tipo de medidas a adoptar, basadas en datos, pueden ser útiles para influir en políticas públicas, para que otras organizaciones se unan a proyectos e iniciativas impulsados por la organización, para que financiadores aporten recursos a la organización de Acción Social, o para que se sumen nuevas personas socias.

El Gobierno debería liderar el que la toma de decisiones por parte del propio órgano de Gobierno

⁷ Definición según la Real Academia Española

y de la organización en su conjunto esté basada en datos y el conocimiento que éstos aportan sobre la realidad. Es clave cómo son los procesos deliberativos, cómo se asumen las decisiones tomadas, si se están tomando las decisiones en el nivel de responsabilidad adecuado y si hay supervisión sobre ciertas decisiones.

Sobre todas estas cuestiones que tienen que ver con la toma de decisiones en la organización de Acción Social, el Gobierno tiene la responsabilidad de establecer la cultura organizacional al respecto y asegurar que se define el sistema de toma de decisiones en los distintos niveles de la organización de Acción Social. El Gobierno también debería asegurar que la organización de Acción Social tiene establecido un sistema de gestión de los datos que cumple con la normativa de Protección de Datos Personales, así como con sus propios valores y compromisos adquiridos al respecto.

4.3.2. PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

A Toma de decisiones eficaz dentro del órgano de Gobierno.

El Gobierno debería asegurar que su toma de decisiones está debidamente informada y otras condiciones tales como:

- Hay discusión abierta y todas las personas miembros pueden expresar sus opiniones libremente. Se evita que las decisiones sean tomadas recurrentemente por las mismas personas del órgano del Gobierno.
- Evitar conflictos de interés entre quienes participan en la toma de decisiones. Definir en qué situaciones se da el conflicto y qué deberían hacer aquellas personas miembros del órgano de Gobierno que estén en esta situación (comunicarlo y abstenerse de participar en la decisión) y la responsabilidad personal en caso de no hacerlo.
- Ejercer derecho a determinar y recibir la información que se necesite y asegurarse de la fiabilidad e integridad de los datos e información. Para cumplir con sus funciones, especialmente de ejercer el liderazgo estratégico y hacer seguimiento, las personas miembros del órgano de Gobierno tienen que contar con la información necesaria, en tiempo y forma, para que les sea útil. No debería, por tanto, establecer limitaciones al acceso a cualquier información de la organización de Acción Social,

con las salvedades que apliquen por protección de datos, por parte de las personas miembros del órgano de Gobierno.

- La información con la que se cuenta para tomar las decisiones es completa, fiable, íntegra y exacta. El Gobierno debería asegurar que existe un sistema de gestión de la información en la organización de Acción Social que facilite que se den las condiciones para que el equipo técnico pueda proveerle información de estas características.
- Se proporcionan diversas entradas al proceso de toma de decisiones de forma que sea riguroso, abierto y transparente. Una composición diversa del órgano de Gobierno en términos de experiencia, conocimiento, habilidades, edad, género y cultura, puede enriquecer el proceso con diferentes puntos de vista.
- Las decisiones del Gobierno son apoyadas colectivamente por todas las personas miembros, independientemente de que en el proceso de deliberación existan posiciones encontradas. La búsqueda del consenso debería ser el objetivo en la toma de decisiones, si no se logra y es necesaria la votación, la decisión tomada debería contar con el compromiso, de todas las personas miembros, de apoyarla como decisión colectiva. De esta forma se puede ejercer un liderazgo claro en la organización de Acción Social.

B Toma de decisiones eficaz en toda la organización

El Gobierno debería asegurar que existe un sistema de toma de decisiones en la organización, que está respaldado por una delegación apropiada y formalizada de funciones y responsabilidades. Es importante que desde el Gobierno se establezca claramente, siendo comunicado a las personas de la organización de Acción Social, quiénes tienen autoridad para tomar qué tipo de decisiones. Comenzando por dejar bien definidas las decisiones que toma el Gobierno y las que puede tomar la dirección del equipo técnico.

A partir de ahí, se debería definir la delegación en la toma de decisiones en los distintos puestos y funciones que se pueden dar al interior del equipo técnico. Idealmente, esto debería quedar recogido en el Manual de funciones de la organización de Acción Social, es decir, en la descripción de qué funciones y responsabilidades tiene cada uno de los puestos del organigrama. Aunque no se cuente con un Manual de funciones, todas las personas de la

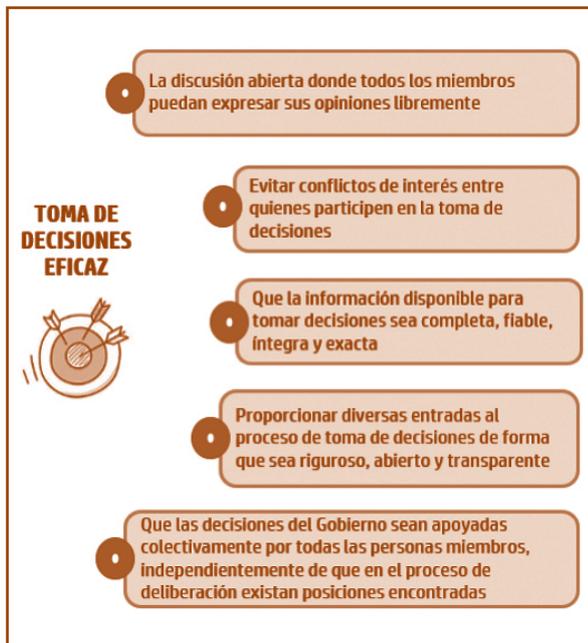


Imagen 13. Toma de decisiones eficaz

organización deberían conocer respecto del puesto que ocupan: qué decisiones puedo tomar y qué otras debo trasladar.

Para establecer esta delegación se debería tener en cuenta el nivel de riesgo asociado a cada decisión, de forma que a mayor riesgo se requiera un nivel de responsabilidad y de autoridad mayor en el organigrama de la organización de Acción Social. También se puede traducir ese concepto de riesgo de una decisión, en la transcendencia o la importancia que tiene por las consecuencias de tal decisión.

C Reconocimiento de los datos como recurso estratégico

La toma de decisiones eficaz se basa en contar con información de calidad para conocer la situación, las alternativas, pros y contras, consecuencias, riesgos asociados, y con base en esto poder decidir. La organización requiere los datos necesarios para la toma de decisiones para quienes tienen la responsabilidad de tomarlas.

El Gobierno debería establecer una cultura organizacional donde se reconozca la importancia de los datos, y esto empieza por generarlos y guardarlos. Todas las actividades que realiza la organización generan datos; sin embargo, solo algunos tienen el valor suficiente para ser recogidos y almacenados. La gestión por procesos orienta muy bien sobre los datos que son importantes para el control y la mejora en la calidad.

La organización de Acción Social debería establecer indicadores de medición que aportan datos relevantes sobre cómo funcionan los diferentes procesos para facilitar la revisión de las formas de trabajo buscando incorporar mejoras. Por ejemplo, un indicador sobre el promedio de personas atendidas al día, por una persona colaboradora, puede aportar información sobre: tiempo medio de atención, calidad del servicio y si el número de personas en el equipo es eficaz y eficiente.

Los indicadores cuantitativos son muy útiles para completar y objetivar la información cualitativa que es también muy importante para entender e interpretar estos datos en cifras y porcentajes. Y es todavía más relevante cuando se trata de trabajo social, donde la calidad de los servicios está relacionada con el ejercicio de derechos y donde la percepción subjetiva juega también un rol clave.

Para incluir el enfoque de género, tanto en la gestión de la organización de Acción Social, como en proyectos, el diseño de servicios o el lanzamiento de iniciativas, es muy relevante basarse en la información que se extrae de datos diferenciados sobre la situación de las mujeres, sus necesidades, expectativas, condiciones, hábitos, entre otros. Se debería definir previamente qué tipo de datos son relevantes y cómo obtenerlos. Esto mismo, se debería hacer para los colectivos específicos sobre los que queremos impactar de manera diferencial, en el ejercicio de sus derechos, como pueden ser migrantes, infancia, personas en situación de discapacidad, entre otros. Recoger datos de forma diferencial permite análisis más completos a considerar en las decisiones de Gobierno.

D Aseguramiento del uso responsable de los datos

El Gobierno debería asegurar que se han establecido las acciones para que el tratamiento de los datos cumpla con la legalidad sobre Protección de Datos Personales. En la política de cesión de datos a terceros, además del cumplimiento de los requisitos legales, debería asegurarse que esto sólo se realiza cuando hay motivos que lo justifican en aras del cumplimiento de la misión o propósito de la organización de Acción Social.

Por ejemplo, con el previo consentimiento de las interesadas, se ceden datos de mujeres que han participado en un proceso de capacitación para la empleabilidad, a empresas interesadas en participar en un programa de inclusión de mujeres migrantes.

También es responsabilidad del Gobierno el que la organización de Acción Social establezca las medidas oportunas para mantener los datos sensibles, diferentes a los afectados por la normativa de Protección de Datos Personales, protegidos y con acceso restringido. Aunque la organización de Acción Social tenga un compromiso con la transparencia en su gestión, esto no significa que ponga a disposición de todas las personas, toda la información que maneja. Hay información que, al menos, durante un periodo es más conveniente mantener protegida para no poner en riesgo el éxito de una iniciativa o la seguridad de las personas.

Por ejemplo, si una organización está realizando una investigación para poder demostrar que las condiciones de vida de personas mayores en ciertas instituciones de cuidados no son dignas, es recomendable que, en la fase de investigación, ésta no sea conocida. O si una organización de Acción Social está impulsando un proceso de diálogo y mediación entre grupos públicamente muy enfrentados, puede ser un inconveniente que esa información transcienda a la opinión pública en una primera fase.

4.3.3. RETOS Y RECOMENDACIONES.

Los principales retos podrían ser los siguientes:

- La toma de decisiones en el Gobierno está muy dirigida por el criterio de la Dirección del equipo técnico. La información que se presenta orienta claramente el sentido de la decisión que tomará el Gobierno. Un equipo técnico muy empoderado, con presencia en el Gobierno y mucho conocimiento sobre ella, sus problemas y posibles soluciones, hace que las personas miembros del Gobierno se retraigan en exponer sus puntos de vista, menos informados, pero también más objetivos, cuando son diferentes a los planteados por el equipo técnico.
- La delegación de funciones a la hora de tomar las decisiones, si bien está establecida formalmente. Las personas prefieren trasladar la decisión al superior jerárquico para evitar ser desautorizados a posteriori. Esto puede producir una gestión muy ineficiente generando cuellos de botella en la dirección por tener que tomar demasiadas decisiones.
- La gestión se realiza de una forma muy intuitiva y las organizaciones pequeñas que generalmente no cuentan con un sistema de gestión propiamente dicho. Es un reto poder manejar la información y los datos de forma que sea útil para la toma de decisiones, especialmente en el establecimiento de indicadores y en la documentación de las actividades e incidencias.

Para hacer frente a estos retos se plantean las siguientes recomendaciones:

- Reflexionar sobre la participación de personas miembros de la dirección del equipo técnico en el Gobierno que podrían estar dificultando el contrapeso y la vigilancia necesaria a toda organización. Analizar hasta qué punto existe un problema al respecto, y cómo asegurar que en los procesos de decisión todas las voces sean escuchadas y tenidas en cuenta.
- Delegar en la toma de decisiones y complementar con directrices y criterios generales en los que se debería basar la toma de decisiones. Delegar es transferir autoridad, pero no responsabilidad final. Se debe evitar mostrar públicamente desaprobación sobre decisiones tomadas.
- Analizar qué tipo de datos necesitaría para tomar las decisiones eficaces, especialmente las organizaciones de Acción Social pequeñas, que apenas cuentan con un sistema de gestión, o es muy débil.
- Integrar en la cultura organizacional. La priorización de las necesidades puede facilitar ir introduciendo de forma paulatina ciertos cambios en las formas de trabajo, que suponen también un cambio cultural, de forma que poco a poco el proceso de obtención de datos sea más sencillo y existan menos resistencias.

4.3.4. PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

- ¿El Gobierno ha analizado la forma en que se toman las decisiones al interior del propio órgano de Gobierno? ¿Se cuenta con la información necesaria, se da una deliberación abierta, inclusiva, diversa?
- ¿Están bien definido y formalizado quién puede tomar qué tipo de decisiones en la organización? ¿Está definido por cada puesto de trabajo, y es conocido por el equipo?
- ¿La organización de Acción Social está utilizando los datos que genera por su actividad de forma que generen valor para la toma de decisiones tanto del Gobierno, como en el resto de la organización? ¿Qué datos se echan en falta desde el Gobierno para la toma de decisiones?
- ¿La organización de Acción Social toma medidas que aseguren el cumplimiento de la normativa sobre Protección de Datos Personales? ¿El Gobierno conoce las responsabilidades que se derivan de posibles incumplimientos de esta normativa, así como los riesgos de afectar a derechos de personas?

4.4 LA GOBERNANZA DEL RIESGO DE LA ORGANIZACIÓN: DOBLE MATERIALIDAD

4.4.1. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

El riesgo es la afectación que cualquier incertidumbre o falta de certeza sobre algo, puede llegar a producir en la organización, sus objetivos y los medios que pone para lograrlos, y en los derechos de sus partes interesadas, incluyendo el medio ambiente.

De manera habitual, las organizaciones han venido considerando principalmente la gestión de riesgos “hacia adentro”, aquellos que ponen en peligro la misión e incluso su supervivencia; es decir, cómo distintos factores pueden afectar a la organización. Por ejemplo, a su capacidad para financiar sus actividades por cambios en el entorno no identificados, ni previstos; o una crisis de reputación y confianza depositada por personas socias ante casos de corrupción, gestión no ética de los fondos y proyectos, o ante escándalos producidos por noticias sobre abusos sexuales en intervenciones.

La experiencia con relación a hechos que pueden ocurrir y la necesidad de guardar coherencia con el enfoque de derechos, ha dado como resultado que se añada una visión “hacia afuera”; es decir, de impactos que pueden

producir sus decisiones y acciones en los derechos de sus partes interesadas o en el planeta, aunque estas afectaciones no sean conocidas o no es probable que le afecten a la propia organización en el corto plazo. Por ejemplo, en el ejercicio del derecho a la salud y seguridad de sus personas trabajadoras el usar procedimientos de trabajo que no contemplen la gestión de riesgos en condiciones peligrosas, o al derecho a la intimidad de sus personas usuarias, por la gestión de datos personales o las condiciones de los lugares en los que se prestan servicios. Estos impactos no siempre son considerados al entender que no ponen en peligro a la organización, pero son relevantes al afectar a los derechos de personas, y deben ser considerados en el Gobierno de la organización.

El concepto de doble materialidad se refiere a que, a la hora de identificar, analizar y abordar los riesgos de la organización, debe incorporar tanto la visión “hacia adentro”, riesgos que afectan a la propia organización, como la visión “hacia afuera”, riesgos de que las actividades de la entidad puedan producir impactos negativos en sus partes interesadas o en el planeta.

Incorporando este nuevo paradigma llamado “doble materialidad”, la organización evidenciará que guarda coherencia interna con valores y principios de la Acción Social orientados a la defensa de derechos, y tiene una conducta diligente y responsable respecto a sus partes interesadas, y medioambiente. Al tiempo que busca realizar contribuciones positivas a los problemas



Imagen 14. Doble materialidad

y retos de la sociedad, se cuida de no afectar de manera negativa, directa o indirectamente, a aquello a lo que dirige su misión o propósito, por falta de cuidado y coherencia interna en sus decisiones y acciones.

La organización social debería asegurarse de que, por ejemplo, conoce el riesgo de que, en la prestación de sus servicios, personas o entidades colaboradoras internas y/o externas tengan conductas inadecuadas con las personas usuarias que afecten a sus derechos, y poner medidas adecuadas para prevenir y mitigar que ese riesgo llegue a materializarse.

Este enfoque “hacia afuera” supone identificar riesgos y medidas adecuadas respecto a: Derechos Humanos, aspectos laborales y sociales, anticorrupción, medio ambiente y mecanismos de denuncia. Se trata de tener una actitud proactiva y un sistema que permita actuar de manera preventiva y mitigadora, y evitar que un riesgo potencial se materialice, convirtiéndose en un impacto real.

Además, como incluso con las actuaciones más diligentes no se puede garantizar que ningún riesgo vaya a materializarse, la gestión de riesgos y la actuación responsable requieren que la organización disponga de canales de denuncia adecuados, y se comprometa con el remedio⁸ de esos impactos.

Así, siguiendo el último ejemplo, las personas usuarias que percibiesen una conducta inadecuada, podrían comunicarlo a la organización y esta investigar adecuadamente los hechos, y adoptar las medidas adecuadas para “remediar” las consecuencias de los hechos, en su caso.

Al dar esta importancia a los valores y principios de la Acción Social, y a los derechos humanos, este enfoque de la gestión del riesgo va más allá del concepto de “compliance” o cumplimiento normativo. Además de las normas nacionales e internacionales, convenios, convenciones, estándares, certificaciones o cualquier

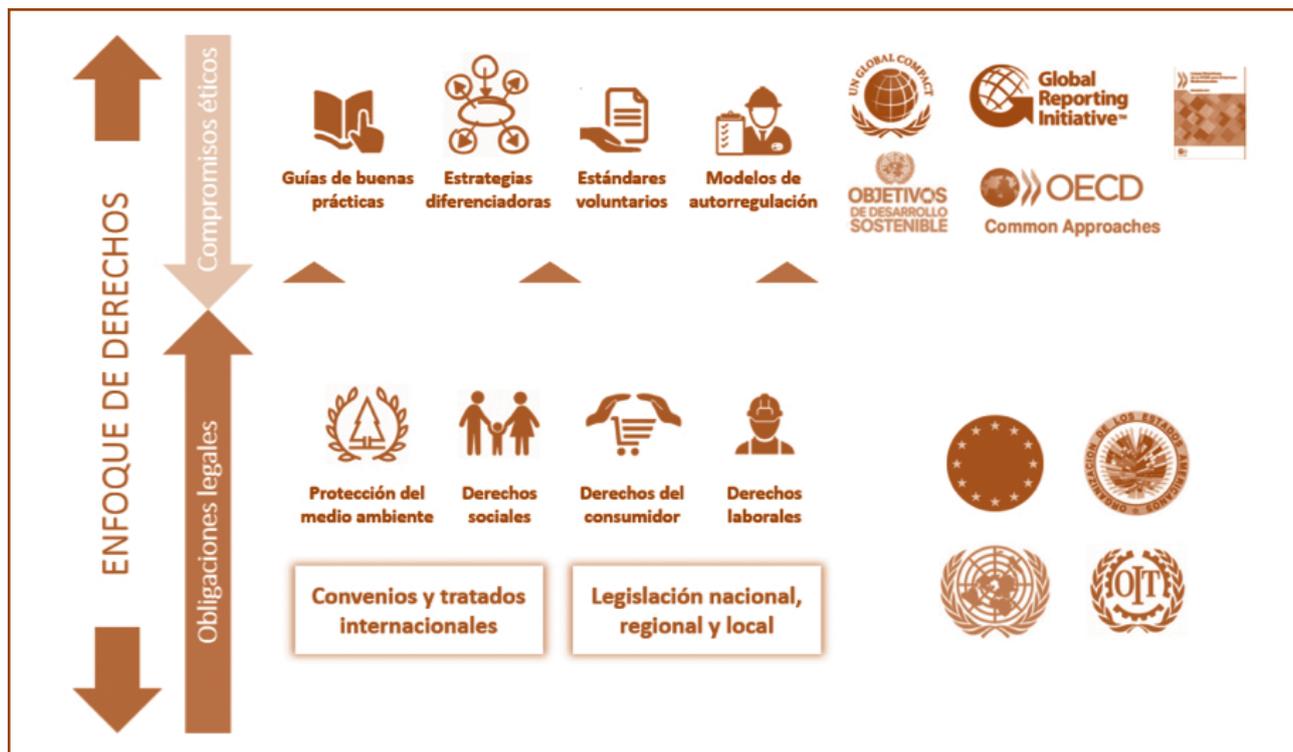


Imagen 1.5. Referencias externas para la identificación de riesgos.

⁸ El uso del término “remedio” frente a una posible vulneración de derechos humanos suele resultar confuso. El “acceso a remedio” pretende abordar la cuestión del derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y violaciones graves del derecho internacional humanitario, de interponer recurso y obtener reparaciones. Este puede

facilitarse mediante medios estatales y no estatales (operacionales, propios de empresas y otras organizaciones privadas) adoptar distintas formas: restitución, restablecimiento de la dignidad y reputación de las víctimas, verificación de los hechos y publicación de la verdad, disculpas públicas, sanciones, rehabilitación médica y psicológica, indemnización, garantía de no repetición.

otro documento técnico externo que afecte a la organización, también pone el énfasis en los compromisos que haya adquirido la organización a través de sus documentos internos (Códigos, Políticas, Manifiestos), o respecto a agendas internacionales.

Teniendo en cuenta estos tipos de referentes, la organización puede afectar y verse afectada por distintos tipos de riesgos: financieros, operativos, reputacionales, de cumplimiento normativo y/o de derechos humanos. Dichos riesgos están relacionados con distintos ámbitos: laboral, ambiental, de calidad y servicio, éticos, relacionados con la digitalización, gestión de proveedores, relación con contrapartes y redes, gestión del voluntariado, entre otros.

Además, la responsabilidad sobre la gestión del riesgo afecta no solo a las decisiones y acciones directas de la organización, sino también a los riesgos de las decisiones y acciones de aquellos con los que se relaciona: financiadores, proveedores, personal contratado y voluntarios, contrapartes y/o redes.

La gestión de riesgos ha venido siendo un ámbito de gestión del sector privado, y de las grandes organizaciones sociales. Sin embargo, esto también es una necesidad para las de menor tamaño, en relación con aspectos como los siguientes:

- El cumplimiento de sus compromisos con las partes interesadas, y con colectivos específicos.
- La coherencia con valores y principios.
- La posibilidad de realizar una rendición de cuentas adecuada, y conservar la legitimidad y el espacio que les ha dado la sociedad como actores.
- La necesidad de garantizar su viabilidad y desempeño en el tiempo, como generadores de valor económico, social y ambiental en el entorno donde actúa.
- Nuevos ámbitos de preocupación como la responsabilidad sobre los impactos y contribuciones que realiza en la sociedad.

Es casi imposible emprender un proyecto en el que no existan incertidumbres, por lo que el arte será guardar el equilibrio entre riesgos y seguridades. Aunque el Gobierno no desarrollará las herramientas de la organización para hacerlo, desde sus conocimientos y liderazgo tiene la responsabilidad sobre la supervisión de su diseño, implementación y eficacia, y sobre la orientación de cambios necesarios.

Con frecuencia, al Gobierno le tocará resolver dilemas referidos a tensiones en la gestión de riesgos, y guardar coherencia con los valores y la misión de la organización. Por ejemplo, qué cantidad de recursos asignar para asegurarse de que se conoce el riesgo se está asumiendo al recibir fondos privados, frente a la necesidad de cubrir las prestaciones urgentes identificadas de atención a personas usuarias y prestación de servicios y proyectos.

4.4.2 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

Desde su liderazgo ético y eficiente y teniendo en cuenta que el equilibrio entre riesgos y seguridades requiere con frecuencia resolver dilemas, el Gobierno debería asegurarse de:

A Aplicar herramientas de manera formal y sistemática.

Los riesgos de la organización, y las herramientas y medidas que se adopten para gestionarlos dependerán de las características de la organización. La mayor o menor complejidad de estas dependerá de los retos que supongan para la organización, en términos de riesgos e incertidumbres, o de impactos. Que la organización sea pequeña o tenga poca estructura operativa no significa que no pueda tener grandes riesgos o causar grandes impactos, especialmente cuando aplicamos el enfoque de “doble materialidad”, y consideramos los riesgos “hacia afuera”.

Al referirse a derechos humanos, o a la viabilidad de la organización para agregar valor, la organización debería aplicar la óptica adecuada y tener en cuenta criterios como la probabilidad, el alcance o el carácter irremediable de la posible materialización de un riesgo. Por ejemplo, una organización de Acción Social que atiende a personas en situación de calle, con un alcance local, y una estructura pequeña de personas remuneradas y voluntarias, puede causar un gran impacto a la dignidad humana de estas personas si no se garantizan las condiciones adecuadas en la prestación de los servicios, la atención y en el trato a estas personas.

B Adaptar herramientas para la respuesta eficaz. En términos generales, la organización podría:

- Mapear sus características, para tomar conciencia de las herramientas que necesita:
 - Sector de actividad, partes interesadas (en especial, personas usuarias) y servicios prestados/proyectos.

ACCIÓN NECESARIA	POSIBLE HERRAMIENTA O ACCIÓN
<p>1. Comprometerse con la gestión de riesgos, incluyendo la lógica de doble materialidad, debida diligencia y acceso a remedio</p>	<p>Esto se podría hacer en documentos como los siguientes, asegurando que la gestión de riesgos forma parte de la cultura de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores • Compromisos con las partes interesadas • Código de Conducta • Documentos del Gobierno de la organización (Junta Directiva, Patronato) • Política de Riesgos • Política de Derechos Humanos y Sostenibilidad • Política Ambiental • Política de Igualdad y no Discriminación • Política de Responsabilidad social • Política de Proveedores • Política de Voluntariado • Política de Financiación y relación con el sector privado • Política de Transparencia y Rendición de Cuentas • Otros documentos éticos y políticos de la organización
<p>2. Generar los elementos básicos de modelo de gestión de riesgos en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Cumplimiento • Órgano de cumplimiento • Procedimiento de gestión de riesgos de cumplimiento: objetivos, responsabilidades, actividades, plazos, criterios de evaluación de riesgos, resultados.
<p>3. Identificar los riesgos y evaluar sus consecuencias reales y potenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las distintas funciones de las personas que conforman la organización (Gobierno, Personal técnico remunerado, personas voluntarias⁹) y los procesos o actividades que realice la organización. • Construir una Matriz de Riesgos, más o menos detallada/compleja según las características que se hayan mapeado, incluyendo riesgos “hacia adentro” y “hacia afuera”, teniendo en cuenta funciones y procesos, y los referentes normativos, de estándares y compromisos internos. • Involucrar a las partes interesadas en la construcción de esa Matriz, para asegurar que incorpore sus visiones y resulte eficaz.
<p>4. Integrar la identificación de riesgos en la operativa de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar acciones e implementar las medidas adecuadas para prevenir y mitigar los riesgos identificados (ej. Plan de Acción sobre Riesgos). • Para priorizar la implementación de las medidas, en el caso de que no se puedan abordar todas, se debería valorar adecuadamente la probabilidad de ocurrencia del riesgo, y su gravedad (escala, alcance y carácter irremediable).
<p>5. Hacer seguimiento de si resulta eficaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar medidas de control de la implementación de las medidas. • Definir indicadores claves para el seguimiento de la eficacia de las medidas, orientadas a evaluar si los riesgos se están materializando y si su probabilidad y gravedad se están valorando adecuadamente. • Hacer seguimiento específico a riesgos relacionados con posibles afectaciones a cuestiones relacionadas con diversidad, igualdad, género, discapacidad, personas migrantes, y otros colectivos específicos, y sus derechos. • Elaborar informes periódicos de seguimiento operativo (Técnico), orientados a la mejora continua y el aprendizaje interno. • Elaborar informes periódicos de seguimiento estratégico (Gobierno), orientados a la mejora continua y el aprendizaje interno.
<p>6. Rendir cuentas sobre la gestión de los riesgos</p>	<p>A las distintas partes interesadas, garantizando la accesibilidad, y priorizando lo que para cada una resulte importante y significativo (“material”), conforme a la relación que se mantiene con ellas.</p>
<p>7. Prever mecanismos para que las partes interesadas puedan reclamar, y recibir remedio en caso de la materialización de los riesgos o su percepción sobre la gestión.</p>	<p>Desarrollar un “Canal de Denuncias” en relación a los distintos riesgos identificados, incluyendo procedimiento que cumpla criterios de eficacia¹⁰, y teniendo en cuenta las características de la organización.</p>

Tabla 1. Acciones necesarias para gestionar los riesgos de incumplimientos normativos

⁹ En numerosas ocasiones las personas voluntarias pertenecen al órgano de gobierno.

¹⁰ Una referencia en este sentido la pueden aportar los Principios Rectores de ONU sobre empresa y derechos humanos. Aunque son un referente aplicado al ámbito de la empresa privada, su espíritu es el de la responsabilidad de las organizaciones en relación a los riesgos e impactos derivados de sus actividades. Así, el PR 31 establece que

para que haya acceso a remedio eficaz, los mecanismos operacionales (correspondientes al sector privado) deberían cumplir los siguientes requisitos: legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatibles, fuente de aprendizaje continuo, basarse en la participación y el diálogo.

¿Cómo evaluar la gravedad de un impacto?



ESCALA

Grado de vulneración ocurrido sobre un derecho y cómo afecta a la dignidad del individuo y a su capacidad de ejercitar otros derechos.



ALCANCE

Número de personas afectadas en sus derechos.



CARÁCTER IRREMEDIABLE

Limitaciones o imposibilidad para que las personas afectadas puedan recuperar su situación previa al impacto negativo.

PROBABILIDAD

		Muy baja	Baja	Alta	Muy alta
GRAVEDAD	Muy Alto				
	Alto				
	Bajo				
	Muy bajo				

Imagen 16. Matriz de riesgos

- Tamaño y estructura operativa de la organización, y alcance de las actividades.
- Referentes normativos, de estándares y compromisos internos.
- Desarrollar herramientas adecuadas para actuar sobre esa complejidad de manera preventiva y mitigadora, incluyendo medidas para:

C Generar y alimentar datos útiles.

La gestión de riesgos debería seguir un espíritu de aprendizaje y mejora continua, y hacer parte de la lógica de gestión del conocimiento de la organización. El arte, especialmente en las organizaciones más pequeñas y con menor estructura, estará en diseñar herramientas adecuadas que evidencien que el Gobierno actúa de manera diligente, no generan cargas y son realistas y coherentes con las necesidades de la organización.

El Gobierno debería vigilar, con la ayuda de los equipos técnicos, que las herramientas resultan operativas, cubren el espíritu de lo que se pretende, facilitan información y datos útiles, y en todo caso son coherentes con las formas de funcionar de la organización. Así, el cuadro anterior sólo debería ser utilizado como inspiración y referencia, pero en ningún caso considerarse

una “caja de herramientas”, o interpretarse como una “check list” a cumplir.

D Atender la operatividad.

Teniendo en cuenta las consideraciones respecto a tamaño, estructura y necesidades de la organización, y del rol del Gobierno en la gestión de riesgos, su responsabilidad de asegurarse de que este ámbito está cubierto implica promover que existan los recursos necesarios (económicos, humanos y de capacidades) para diseñar las herramientas y hacerlas funcionar de manera sistemática y transversal en la organización.

El Gobierno debería vigilar cuestiones transversales, como:

- Las herramientas observan tanto los riesgos “hacia afuera” como “hacia adentro”.
- Tiene un alcance adecuado en cuanto a tipos de riesgos, y su origen, cómo afectan a la organización, y presta especial atención a cuestiones de género y diversidad, personas migrantes, personas con discapacidad, entre otras.
- Se cubren todas las fases de la gestión de riesgos, y se actúa con debida diligencia.

- Se incorpora la lógica de acceso a remedio, mediante uno o varios canales de adecuados para los tipos de riesgos que afectan a la organización, y a las características de sus partes interesadas potencialmente afectadas¹¹.
- Se facilita a las partes interesadas la información adecuada en relación a los riesgos identificados, las medidas adoptadas y la eficacia en su gestión.

4.4.3 RETOS Y RECOMENDACIONES.

Los principales retos podrían ser los siguientes:

- Desarrollar la gestión de riesgos como un aspecto más de la cultura, venciendo posibles resistencias internas, de las organizaciones de Acción Social, resaltando la importancia de la prevención de impactos negativos, como otra forma de ampliar la contribución positiva de su actividad.
- Asegurar que la organización cuenta con capacidades adecuadas para gestionar los riesgos, y que se entiende como una cuestión transversal, parte de la conducta responsable, en la que contribuyen todas las personas que toman decisiones y realizan acciones.
- Conseguir que las herramientas de gestión de riesgos sean útiles para la organización según sus características, no generen burocracia, ni carga para quienes las tienen que implementar.

Para hacer frente a estos retos se recomienda que el Gobierno ejerza su liderazgo para:

- Hacer que la organización se tome el tiempo para aclarar desde el comienzo qué necesidades tiene respecto a la gestión de riesgos, y supervisar que se desarrolla una Hoja de Ruta con pasos claros, que permita visualizar un proceso para cubrirlas adecuadamente.
- Mostrar de manera clara su apoyo al proceso, impulsando una narrativa pedagógica y motivadora, que explique y la relevancia de la cuestión para la organización. Máxime si la organización tiene un tamaño y estructura que vaya a ser necesaria la involucración de distintas personas y equipos,
- Buscar ayuda externa si fuera necesario, para apoyar el proceso en general, y/o para garantizar que este es sensible a los riesgos relacionados con enfoque de derechos, género, discapacidad, personas migrantes, y otros colectivos específicos.

- Supervisar que la organización tiene claros cuáles son sus principales riesgos, y que pese a su condición actúa adecuadamente de manera preventiva.

4.4.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO

➤ ¿La organización entiende que la gestión de riesgos va más allá del cumplimiento normativo y de aquellos que pueden producirle daño a ella misma, y es necesaria para que desde su responsabilidad sobre los impactos que produce, asegurar su comportamiento ético, viabilidad y desempeño de la organización en el tiempo?

➤ ¿La organización conoce cuáles son sus áreas de incertidumbre y riesgo, teniendo en cuenta sus características propias de sector, servicios que presta, proyectos, tamaño, personas usuarias, partes interesadas, personas o entidades socias, empresas proveedoras?

➤ ¿Se ha pensado, de forma específica, en qué riesgos (sobre diversidad, igualdad, salud y seguridad, y otros derechos) tiene la organización en relación a género, discapacidad, personas migrantes, y otros colectivos específicos?

➤ ¿Hay personas o equipos designadas como responsables para asegurar la operativa de identificación y gestión de los riesgos, y la disponibilidad de información para la supervisión y rendición de cuentas por el Gobierno?

➤ ¿El Gobierno de la organización, desde su liderazgo y vigilancia del cumplimiento de la misión, recibe información y rinde cuentas sobre la eficacia en la gestión de esos riesgos?

4.5 LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.5.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

La responsabilidad social (con la sociedad) se definía, hace una década, como el conjunto de responsabilidades y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con sus “partes interesadas” (Cordero, 2012), con relación a las cuestiones económicas y sociales. Incluía aspectos de derechos humanos, ambientales y de gobierno que configuraban su contexto, y a las que podía afectar tanto positiva como negativamente.

¹¹ Ver nota anterior.

En la actualidad la responsabilidad social de la organización, se ha ido concretando, y no dando tanta importancia al apellido social, sino aportando contenido a qué significa responsabilidad de la organización. En este sentido responsabilidad se considera aquella que se construye y evoluciona de distintas fuentes (expectativas universales, normativas y compromisos), y si bien hay algunas comunes, otras dependerán del perfil, naturaleza y actividad de cada organización.

En este sentido la responsabilidad de las organizaciones nacería de:

- expectativas de comportamiento ético universales (normalmente basadas en normativas internacionales de derechos humanos y compromisos globales ambientales),
- requisitos de cumplimiento de leyes y reglamentos, que pueden estar asociados a la naturaleza jurídica de la organización, a las actividades que realiza o a los derechos de las personas con las que desarrolla las actividades o se relaciona,
- estándares de gestión, gobierno, transparencia o información que se ha comprometido,
- compromisos concretos con partes interesadas,
- responsabilidades asociadas cuando se ha asumido una delegación desde otra entidad.

No importa cuál sea el tamaño de la organización, ya que no es de ahí de donde surge, aunque sí afectará la forma en que la lleva a la práctica.

La comprensión del concepto ha evolucionado mucho en la última década. Ha pasado de ser ampliamente interpretable, poco concreto y “voluntario”, a estar firmemente relacionado con las responsabilidades “que se espera que cumpla”, “a qué se compromete” y “a qué hace” la organización, incorporando a las organizaciones de Acción Social en este nuevo paradigma. Está relacionado con las expectativas de ética universal que se espera que condicione sus decisiones y actuación, el compromiso con sus partes interesadas, así como los problemas sociales a los que manifiesta contribuir. Se está orientando a la satisfacción de necesidades (derechos) y expectativas (compromisos), no sólo en los objetivos que desarrollan de la misión, sino en la forma de hacerlos posibles.

También ha pasado a ser una condición necesaria para la viabilidad y desempeño en el tiempo, al poder serle retirada la confianza, la legitimidad y la

ÁMBITOS DE RESPONSABILIDAD Y ACCIONES	
DERECHOS, NECESIDADES, EXPECTATIVAS PARTES INTERESADAS	QUÉ HACE
Discapacidad	Incidencia Política
Mujeres	Innovación en políticas públicas
Pobreza	Proyectos y Programas
Adicciones	Servicios
Migraciones	Asistencia técnica
Refugio	Asistencia jurídica
Cambio Climático	Asistencia sanitaria
Biodiversidad	Investigación
Desarrollo económico local	Participación
Salud y enfermedades raras	Voluntariado
Prevención de corrupción	Intervención humanitaria
Desigualdad
Educación	
Derechos Digitales	
Conflictos y Construcción de paz	
Trabajo Decente	
Otras características podrían ser la figura jurídica, el tamaño, la composición de su base social.	

Tabla 2. Algunas características de las organizaciones que concretan su responsabilidad social

financiación por falta de coherencia en el ejercicio de esta responsabilidad. Por ello, pese en algunas ocasiones se siga empleando el término responsabilidad social, éste no debería confundirse con la “filantropía”, ya que ésta sí nace de la voluntariedad y abarca cualquier acción de contribución que pueda realizar una organización.

La responsabilidad social de las organizaciones surge de compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con sus partes interesadas, y que le vienen dados al operar.

No puede elegir si los cumple o no. Lo que puede elegir es cómo tomar decisiones, y si actuar de manera responsable o irresponsable, maximizando las contribuciones positivas y previniendo las negativas, o lo contrario. Además, la responsabilidad social de la organización implica desde el Gobierno tomar decisiones y definir directrices para responder a expectativas éticas universales en la sociedad, teniendo en cuenta conductas y comportamientos esperados por las partes interesadas hacia las personas y el planeta.

PARTES INTERESADAS Y ASPECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	PARTES INTERESADAS	ASPECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
INTERNAS	Gobierno de la organización	Responsabilidad, Conocimiento y capacidades frente a la Responsabilidad Social, Ética, Cumplimiento normativo, prevención de Corrupción, Transparencia y Rendición de Cuentas, Involucración de Partes Interesadas, Diversidad, Inversiones.
	Gestión y personas remuneradas	Conocimiento y capacidades frente a la Responsabilidad social, Derechos Humanos, Derechos Laborales, Gestión de Personas, Igualdad de Género, Diversidad, Ética, Salud y Seguridad, Transparencia y rendición de cuentas, Participación.
	Personas voluntarias	Derechos Humanos, Gestión de Personas, Ética, Salud y Seguridad, Involucración de Partes Interesadas, Igualdad de Género, Diversidad.
	Personas socias	Involucración de Partes Interesadas, Transparencia y rendición de cuentas, ética.
EXTERNAS	Personas usuarias	Enfoque Basado en Derechos, Derechos Humanos, Calidad, Involucración de Partes Interesadas, Transparencia y Rendición de Cuentas, Acceso a Remedio.
	Contrapartes	Responsabilidad social de las Contrapartes, Transparencia y Rendición de Cuentas.
	Personas o entidades Financiadoras	Ética, Responsabilidad social de los financiadores (financiación de actividades sostenibles, prevención de riesgos en DDHH.), Transparencia y rendición de cuentas.
	Personas o entidades donantes privadas	Responsabilidad social y Conducta Responsable
	Empresas Proveedoras	Pagos, Plazos, Responsabilidad social de las empresas proveedoras, Conducta Responsable.
	Ambiente	Vertidos, emisiones, contaminación, uso de recursos, pérdida de biodiversidad.

Tabla 3. Algunos posibles aspectos de responsabilidad social a gestionar, en relación con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Por ejemplo, será difícil mantener que una organización de Acción Social gestiona adecuadamente su responsabilidad social si al tiempo que desarrolla sus programas y proyectos desde su compromiso no previene los riesgos de corrupción de ella o de alguien de su equipo, en el marco de un proceso de concesión de subvenciones. O si a la hora de deshacerse de material sanitario, no tiene en cuenta los requisitos ambientales y de prevención de riesgos que le sean de aplicación.

La responsabilidad social abarca:

- Las contribuciones positivas que proyecta desde su misión o propósito; por ejemplo, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su consecución en el ámbito de alcance de su trabajo, u otras agendas nacionales e internacionales de derechos humanos.
- La prevención de riesgos e impactos, y por tanto la acción sin daño.

Aunque sea sólo uno de los posibles enfoques que se puede adoptar, puede hacerse una división de aspectos relacionados con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, artificial y no exacta, susceptible de ser pasada por la realidad de la organización concreta.

La gestión de la responsabilidad social de las organizaciones de Acción Social es importante para:

- Visibilizar el compromiso con ella como principio, frente a la sociedad.
- Crear y mantener la legitimidad y confianza social para operar en la solución de problemas sociales y ambientales, al ser coherente con su propósito generando valor.
- Mostrar una gestión rigurosa, acorde con la relevancia social adquirida y a la exposición a cualquier posible escrutinio de su gobierno, gestión e intervención.
- Incorporar su compromiso con la sostenibilidad en el sistema de gestión, ocupándose de identificar y atender las necesidades y expectativas de colectivos específicos, a garantizar la igualdad y promover la diversidad.
- Generar más y mejores oportunidades para las personas, al considerar no sólo las contribuciones sino también la gestión de los riesgos a gestionar.
- Reforzar las redes de cooperación e intercambio basadas en valores.

- Mejorar la capacidad de atracción de recursos económicos y financieros (cuotas, donaciones, subvenciones, inversión de impacto) y no financieros (atracción y retención del talento y capital humano motivado por los principios y políticas de la organización).
- Mejorar la respuesta a las partes interesadas, al incorporarlas en sus procesos de creación de valor.
- Optimizar actividades y procesos, haciéndolos más sostenibles y eficientes.
- Influir e impulsar transformaciones en otros, mediante la promoción del comportamiento responsable en la cadena de suministro, proveedores y colaboradores, o siendo referente para otras organizaciones.
- Fortalecer modelos de organización innovadores y sostenibles.

El Gobierno de la organización es responsable de acompañar en la definición de líneas, orientaciones y criterios para el desarrollo de políticas, planes, decisiones y acciones de responsabilidad social. Buenas prácticas podrían ser:

- Abarcar los aspectos significativos, teniendo en cuenta su contexto y características, y las expectativas y necesidades de sus partes interesadas internas y externas.
- Promover la participación abierta y transparente, asegurando que el sistema de gobierno y la gestión lo permitan, y que la información fluya entre arriba y abajo, y entre dentro y fuera.
- Observar y cumplir los referentes adecuados en cuanto a normativas, estándares y compromisos, como los señalados en el apartado anterior respecto a la gestión del riesgo.
- Incorporar los aspectos relacionados con el Gobierno y la gestión, sus riesgos y roles respecto a la Responsabilidad social de la organización.
- Ser coherentes con propósito, valores y principios.
- Ser transversal a todas las áreas, apoyando la coherencia interna de la organización.
- Incorporar el enfoque tanto de contribución como de gestión de riesgos (“hacia adentro” y “hacia afuera”), y acción sin daño, teniendo en cuenta las caracte-

terísticas y relación de la organización con las distintas partes interesadas

- Rendir cuentas, y que las partes interesadas conozcan la gestión de la organización, y confíen en ella.

Es importante la búsqueda de la diversidad y la implementación de mecanismos de participación en el Gobierno, de forma que se enriquezca de distintas visiones, y orientar el diseño de estrategias, políticas y planes pertinentes. Por ejemplo, cabe pensar que la participación en el órgano, o algún comité, de Gobierno, de mujeres, personas usuarias, personal técnico, personas con discapacidad o cualquier otro colectivo, puede aportar una mejor perspectiva y comprensión de la Responsabilidad social de la organización, y ayudar a un enfoque más acertado y un mejor desempeño.

4.5.2 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

Desde su rol de guía y supervisor del despliegue de recursos y capacidades para el cumplimiento de la misión, y la viabilidad de la organización, y como garante de la gestión ética, el Gobierno puede liderar el desarrollo estratégico y operativo de la responsabilidad social, apoyándose en tres pilares:

A Orientación a partes interesadas e involucrarlas en la creación de valor.

Es fundamental que el Gobierno de directrices para definir su “perfil de responsabilidad de la organización”, con base en necesidades y expectativas de sus partes interesadas, las normativas, las expectativas de comportamiento ético universales, y a los compromisos adquiridos. También debe dar indicaciones y definir responsabilidades para gestionar ese perfil, y cómo se va a involucrar en ello a las partes interesadas, en función de sus propias características (tamaño y complejidad de gestión).

B Gestión orientada a resultados.

El ejercicio de la responsabilidad social, y la gestión de ese “perfil de responsabilidad” necesita que desde el Gobierno se den referentes y guías claras y comunes que faciliten la toma de decisiones y la acción en la Gestión. No debería dejarse a voluntad o criterio de las áreas de gestión, ni de las personas que forman la organización cómo implementar. Esto podría suponer que cada área funcional o cada persona actuaran según su parecer, y poner en riesgo la eficacia y coherencia de la organización. Por ejemplo, sin esas directrices como referentes en un proyecto o servicio puede no invo-

lucrar a personas voluntarias en el marco de una actividad, al resultarle más eficiente involucrar sólo a las personas remuneradas habituales y experimentadas. O puede desarrollar servicios de forma que pueda afectar a la dignidad y privacidad de las personas usuarias, o no incorporar acciones e indicadores para asegurar el enfoque de género en los proyectos que formula, o incluso ni siquiera considerarlo, entre otros ejemplos.

Se trata por tanto de facilitar “criterios”, para que la Dirección y las áreas de gestión los trasladen de manera transversal a toda la organización. Si la estructura y gestión de la organización lo requiere, esto se puede hacer a través de documentos que serán el referente común para todas las áreas y procesos, y condicionarán:

- La orientación y el seguimiento que haga el Gobierno.
- Las decisiones, medidas y evaluaciones desde la gestión.
- El diseño y ejecución de las intervenciones (proyectos, programas y servicios).

Esta incorporación en el sistema de gestión será formal y al mismo tiempo adecuada para las características de la organización y ayudará a hacer operativos los principios y valores de la propia organización, así como de otros referentes como la Norma ONG Calidad¹². Estos, junto con los compromisos normativos y otros adquiridos por la organización (como los Derechos

Humanos), actuarán como “criterios de responsabilidad social”.

El Gobierno de la organización es el punto de partida para la implantación de la Responsabilidad social. El Gobierno de las organizaciones más pequeñas y con menor estructura y complejidad de gestión puede liderar la gestión de su Responsabilidad social:

- Sin generar cargas, usando como referentes permanentes requisitos de gestión básicos.
- A partir del conocimiento de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas prioritarias, las expectativas de ética universal y de la normativa que les afecta.
- Desde la gestión cercana y reflexiva, que permita conocer y resolver dilemas y tensiones en la práctica.
- En ningún caso tendrán que cubrir todos los posibles ámbitos de gestión que se han ejemplificado, sino sólo aquellos que ayuden a la organización a ser viable en el tiempo, al registrar aspectos clave según su propósito.
- Desde un compromiso con la responsabilidad social y/o un código ético que aterrice los valores, principios y normativas como referente para el Gobierno, la gestión y la intervención.



Imagen 17. Identificación y clasificación de las partes interesadas.

¹² Orientados a las personas: dignidad humana, defensa de los derechos, solidaridad, orientación a cada persona; Centrados en la organización: orientación a las partes interesadas, participación del voluntariado, participación y trabajo en equipo, profesionalidad,

eficacia y eficiencia, mejora continua, gestión de la globalidad de la misión de la organización; Orientados a la sociedad: confianza, transparencia, rendición de cuentas, compromiso democrático, apertura e implicación social.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA					
RIESGO GENÉRICO					
RIESGO ESPECÍFICO					
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO					
PROCEDIMIENTO ASOCIADO					
VALORACIÓN DEL RIESGO					
PROBABILIDAD	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi cierto
IMPACTO	No apreciable	Limitado	Medio	Grave	Muy grave
NIVEL DE RIESGO	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL					
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD)	RESPONSABLES (RESP)	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS)	EFECTIVIDAD (EF)	
ACTUACIONES					
RIESGO RESIDUAL					
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN:				
	EVIDENCIAS:				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI	NO		
	RECOMENDACIONES:				

Imagen 18. Ficha de Identificación del riesgo. Fuente: Plataforma de ONG de Acción Social. "Manual de elaboración de planes de cumplimiento normativo para entidades del tercer sector de acción social".

- Por ejemplo, ¿qué tipo de documento, compromiso o guía es necesario para abordar la igualdad, la gestión ambiental, los riesgos, la fiscalidad, la relación con proveedores, la financiación, teniendo en cuenta las características y el contexto de la organización?
- Las políticas y planes pueden ser sustituidos por documentos que registren acuerdos y directrices (como las Actas de reunión).

Para organizaciones más grandes y con mayores necesidades, puede implicar que el Gobierno haga que se lleven a la práctica de manera pertinente, todas o algunas de las siguientes medidas:

- Mapear, clasificar y priorizar las partes interesadas internas y externas, identificar sus necesidades y expectativas, y la capacidad de la organización de agregar valor y satisfacerlas, así como los riesgos de causarles afectaciones negativas, e involucrarlas en el diseño de medidas de responsabilidad social, entre otras.

- Identificar las obligaciones legales, nacionales e internacionales, relacionadas con la actividad de la organización y su contexto.
- Nombrar un Comité o Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social.
- Facilitar formación pertinente si es necesaria, para diseñar e implementar las medidas, y/o acciones de sensibilización respecto al “perfil de responsabilidad” y los retos que supone para las personas en su día a día.
- Desarrollar un compromiso político (Política de Responsabilidad social), en relación a las responsabilidades derivadas de lo anterior; y un Código de Ético y de Conducta que los visibilice y ayude a llevarlos a la práctica en la toma de decisiones, actuando en forma de “criterios”.
- Hacer un diagnóstico para encontrar los huecos entre los compromisos y la posible falta de eficacia en los resultados, como consecuencia de no estar gestionando un “aspecto” determinado, o estar haciéndolo mal.
- Operativizar ese compromiso y criterios en acciones concretas que aseguren que la organización actúa transversalmente según se ha comprometido a hacerlo, desarrollando si es preciso un Plan de Acción de Responsabilidad social.
- Integrar la gestión de la responsabilidad social y la gestión de riesgos, bajo la lógica de “doble materialidad”, previniendo y mitigando los impactos negativos, y facilitando acceso a remedio.
- Elaborar, si es pertinente, nuevos documentos y/o ajustando otros documentos del sistema de gestión a esos criterios.
- Incorporar acciones para evaluar la eficacia en la gestión de los diferentes aspectos de responsabilidad social en el alcance del perfil de la organización, y realizar las correcciones y mejoras necesarias, utilizando datos e informaciones cuantitativas y cualitativas, y teniendo en cuenta que la Responsabilidad es un ejercicio de revisión permanente y mejora continua.
- Asegurar que el Gobierno facilita y no dificulta el desarrollo de la responsabilidad social de las organizaciones.

INSTRUMENTOS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
Modelo de relación con las partes interesadas (identificación, priorización e identificación de necesidades y expectativas, acciones y rendición de cuentas).
Diagnóstico y Plan de Acción de Responsabilidad social.
Política de Responsabilidad social.
Código Ético y Código de Conducta, y Canal de Denuncias.
Incorporación de criterios de Responsabilidad social en procesos estratégicos, clave y de apoyo.
Política y Plan de Igualdad y Diversidad.
Política y Plan de Gestión Ambiental.
Política y Plan de Derechos Humanos y debida diligencia.
Política y Plan de Gestión de Riesgos.
Política y Plan de Prevención de Corrupción.
Política y Plan de Fiscalidad responsable.
Política y Plan de Relación con actores privados.
Indicadores clave de desempeño de Responsabilidad social, acordes con el “perfil de responsabilidad” y el Plan de Acción, incorporando indicadores ajustados a los retos respecto a igualdad de género, inclusión y diversidad.
Política y Plan de Transparencia y Rendición de Cuentas.
Informe de Responsabilidad social/Información de Responsabilidad social en el Informe Anual.

Tabla 4. Algunos posibles documentos/instrumentos a elaborar y/o ajustar, en el ámbito de la Responsabilidad social

C Transparencia y rendición de cuentas.

Dada la estrecha relación de la responsabilidad social con las partes interesadas, y como parte de la propia responsabilidad de la organización, la transparencia y rendición de cuentas es un pilar clave en su implementación. Partiendo del “perfil de responsabilidad de la organización”, ésta debería poner información útil para que las partes interesadas puedan conocer cómo lo gestiona, cuánto de eficaz está siendo y qué retos maneja la organización, así como qué medidas prevé para abordarlos. Hacerlo de manera adecuada, según lo definido en el ciclo de gestión de las partes interesadas.

4.5.3 RETOS Y RECOMENDACIONES.

Los principales retos con los que se puede encontrar el Gobierno, pueden ser:

- Considerar que la contribución positiva cubre la responsabilidad social con las personas y el planeta. Como consecuencia, no asegurar que se conocen y gestionan adecuadamente los riesgos de impactar negativamente, así como otras obligaciones y compromisos globales.

- Asumir la responsabilidad social, su diseño e implementación como algo estático, que se alcanza y no cambia en el tiempo, o que no está sometida a efectos del contexto, de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, o de la llegada de nuevas responsabilidades. Como consecuencia, no desarrollar los mecanismos adecuados de involucración y escucha permanente de las partes interesadas, ni medidas adecuadas para evaluar la eficacia del Sistema de Gestión.
- Quedar en el compromiso con la responsabilidad, y no aterrizar en cómo gestionar en la práctica el triple balance económico, social y ambiental, y el buen gobierno, con criterios y medidas que se puedan evaluar.
- Dejar sin resolver los dilemas y tensiones que se pueden presentar entre “criterios” y a la hora de conseguir objetivos legítimos pero contrapuestos, y faltar a la coherencia con los valores y el propósito de la organización.

Algunas recomendaciones al respecto podrían ser:

- Involucrar a partes interesadas externas, que puedan facilitar una reflexión y visión objetiva sobre cuál puede ser el “perfil de responsabilidad” de la organización, y una contribución crítica que incluya las zonas menos visibles y de mayor riesgo de la organización.
- Aterrizar lo más posible, y de manera adecuada, la gestión de la Responsabilidad sobre un ciclo de mejora continua con herramientas adecuadas (planificar, hacer, controlar, actuar), y desarrollarla como parte de la cultura de innovación y compromiso con la sostenibilidad.
- Asignar recursos económicos y humanos para su desarrollo sistemático y evaluable, y al tiempo adecuado para las características de tamaño y complejidad de gestión de la organización.

4.5.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO

- ¿Conoce mi organización cuál es su “perfil de responsabilidad”? ¿Es consciente de que, sea cual sea su tamaño y características, lo tiene?
- ¿El Gobierno de la organización es consciente y actúa conforme a su responsabilidad al respecto?
- ¿Existen referentes y guías (“criterios”) claros para gestionarlo con eficacia? ¿Estos son pertinentes para

las características de la organización, y le ayudan a generar valor y conservar su legitimidad y la confianza de las partes interesadas?

➤ ¿La organización conoce cuáles son sus retos y oportunidades al respecto, y los aborda de manera sistemática, por ejemplo, a través de un Plan de Acción?

➤ ¿Evalúa cuáles son los resultados de su gestión de la Responsabilidad, y rinde cuentas a sus partes interesadas?

4.6 VIABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, Y DESEMPEÑO EN EL TIEMPO

Dado el rol tan relevante que las organizaciones de Acción Social han adquirido para las personas y el planeta, y dada la confianza y legitimidad que depositan en ella las generaciones actuales y futuras, el Gobierno debería asegurar que la organización siga pudiendo existir y funcionar a lo largo del tiempo, es decir, ser “viable”.

Las decisiones que se toman deberían reforzar la capacidad de satisfacer necesidades a través de los servicios, proyectos, programas que la organización presta, ahora y en el futuro. Las de menor tamaño tienen retos importantes para asegurar que la gestión acompaña las posibilidades de que se dé esa viabilidad.

4.6.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

Las organizaciones sociales están llamadas a no ser necesarias, pero es más probable que algunas necesidades desaparezcan y otras cambien. La organización, desde el liderazgo de su Gobierno, también debería ser capaz de percibir esos cambios y adaptarse a ellos dentro de la lógica de su misión y capacidades, aunque en el momento adecuado también pueda cambiar la forma de hacerlo (visión).

En las decisiones y actividades, la organización no actúa sola, ni de manera aislada, es parte de varios sistemas ambientales, sociales y económicos, con los que configura su modelo de intervención o “generación de valor”, a los que aporta, y de los que también depende, y a los que puede afectar positiva o negativamente. Ese modelo de generación de valor se entiende como la cadena relacionada a la que contribuye mediante sus operaciones o intervenciones, para generar los resultados e impactos deseados;

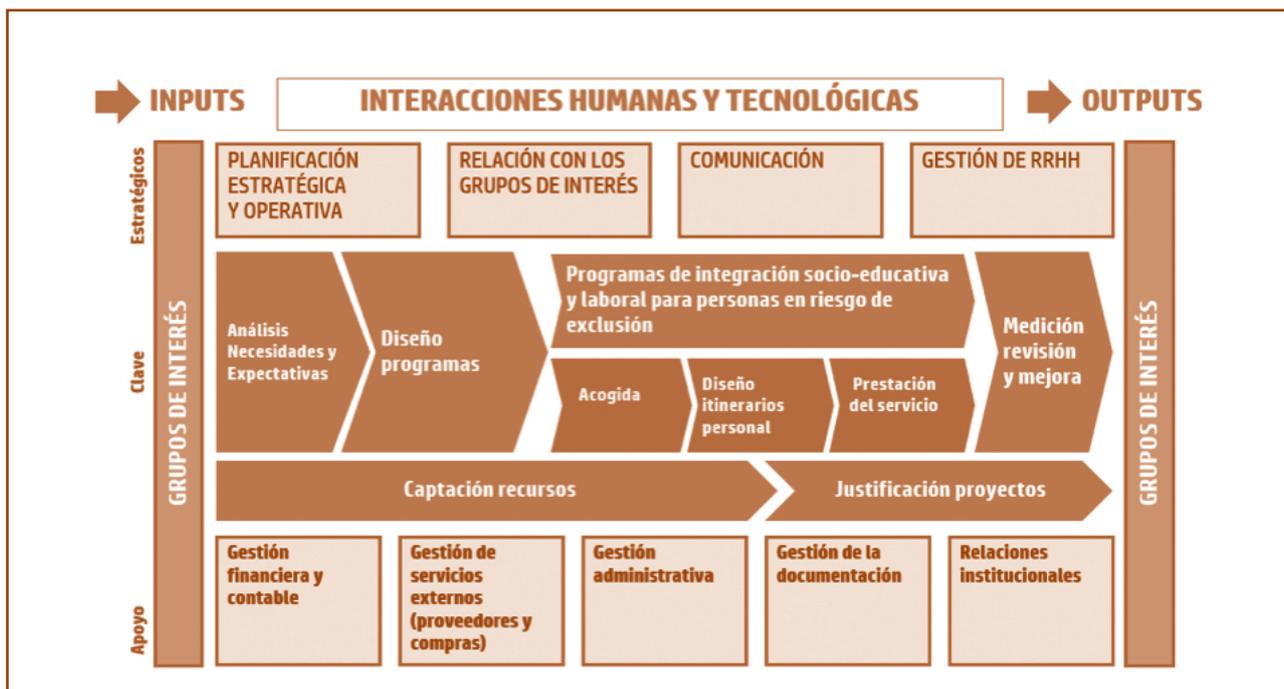


Imagen 19. Cuadro modelo de generación de valor, procesos y procedimientos.

La organización actúa en un entorno ambiental que le da un contexto espacial y natural, con proveedores, profesionales y personas voluntarias que colaboran en la ejecución de intervenciones, en un entorno institucional que provee un marco de acción, y con una base social que le facilita apoyo para operar. Toma decisiones económicas, financieras, estratégicas, operativas, de relación con otras.

La organización debería integrarse en los sistemas de los que forma parte, adelantarse a su situación y necesidades, y a la posible evolución de su dependencia con relación a estos. En caso contrario, le resultará complicado conocer la realidad a la que busca atender y desarrollar las relaciones para cumplir su misión. También le será difícil mantener la legitimidad y confianza necesarias.

Podemos pensar aquí en una organización que se instale sin previo aviso en un territorio con una comunidad más o menos cohesionada y una lógica de convivencia y desarrollo económico local, que lleve su propia mano de obra y proveedores, y no establezca con la comunidad ningún tipo de relación de involucración, y no comparta sus planes en el corto, medio y largo plazo. Es probable que esta falta de escucha impida que la organización se integre en el territorio, y sea vista como un elemento externo

disruptivo, y su actividad se vea complicada en la relación con la comunidad.

Otro ejemplo, una organización social que lleva diez años trabajando en una comunidad, acompañando con éxito a familias en situación de pobreza, con un liderazgo fuerte comprometido con la calidad y la orientación a las partes interesadas, y mediante un programa articulado sobre la escucha permanente (interna y externa) y la mejora continua. Cambia el Gobierno, y éste considera que se están dedicando demasiados recursos a actividades y procesos que no son “finalistas” en cuanto a la atención a las familias, e implementa cambios en la toma de decisiones que impiden la entrada de información en la organización (de usuarios, familias, proveedores, administración) y su integración en el contexto, y la capacidad de generar valor agregado decrece.

Esta “viabilidad” de la organización y su desempeño a lo largo del tiempo, se apoya en gran medida sobre el conocimiento de sus partes interesadas, la gestión de su responsabilidad social y de sus riesgos (“hacia adentro” y “hacia afuera”) y en cómo resuelva sus dilemas y tensiones a la hora de lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia, y la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Por ejemplo, la organización se puede ver afectada

en su capacidad de financiarse a través de cuotas de entidades o personas socias y ver seriamente comprometida su viabilidad, o al menos su capacidad de continuar operando conforme a lo planificado, por abusos sexuales a mujeres, niñas y/o niños por parte de una persona del equipo de trabajo.

La organización buscará siempre generar contribuciones positivas, pero también puede generar impactos negativos si no actúa de manera preventiva y diligente. Desde estos dos ámbitos (responsabilidad social y gestión de riesgos) puede contribuir a conservar, y en su caso reparar o restaurar su salud (el estado natural y positivo) y la de sistemas en los que se asienta y con los que se relaciona, para poder continuar generando valor a través del cumplimiento de su propósito. Como resultado de esas contribuciones positivas y la gestión de la responsabilidad social y los riesgos, contribuirá también a generar una mayor resiliencia¹³ interna y en su entorno, y mayores posibilidades de desempeñar su labor con eficacia.

El órgano de Gobierno debería asegurar que la organización proteja y restaure los sistemas de los que depende, y que cuando la organización informe y comunique su modelo de generación de valor, se incluyan la visión integrada de las relaciones, los riesgos que se plantean mutuamente, así como los dilemas y tensiones que supone la gestión de ambos (los riesgos para la organización y de la organización) para el Gobierno.

4.6.2 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

Para llevar a la práctica este principio, el Gobierno debería desarrollar un proceso centrado en reforzar su “modelo de generación de valor” como base sólida para la mejora continua de su desempeño, su capacidad de conservar la legitimidad y confianza sociales, y su viabilidad. Para esto el Gobierno puede:

A Promover prácticas de autoconocimiento organizacional.

- Conociendo sus partes interesadas, sus necesidades y expectativas, involucrándolas de manera permanente y pertinente, como base para la construcción del “modelo de generación de valor”.

¹³ El concepto de resiliencia describe la habilidad de cualquier sistema de mantener continuidad después de impactos o de catástrofes mientras contribuye positivamente a la adaptación y la transformación. Definición adaptada de ONU-Hábitat <https://bit.ly/3PZ8cxN>

- Identificando y siendo consciente de qué elementos utiliza para generar los resultados que le acercan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas:
 - Capital humano, social y relacional, intelectual, ambiente natural, financiero y manufacturado.
 - Estructura organizacional
 - Procesos estratégicos, operativos y claves, y de toma de decisiones
 - Relaciones (redes, personas o entidades socias, empresas proveedoras, plataformas)
 - Información y datos (internos y externos)
 - Fuentes de financiación
- Entendiendo cómo todos estos elementos se relacionan entre sí de manera sistémica, y generan conocimiento, experiencia, posicionamiento, ventajas comparativas, a la organización.
- Conociendo bien su grado de dependencia respecto a cada uno de estos elementos y sistemas, es decir, cómo son de significativas y críticas sus contribuciones para que el “modelo de generación de valor”, o modelo de intervención, pueda seguir funcionando de manera adecuada, y cómo se interrelaciona con ellas y se vería afectada ante cambios en estos sistemas.

B Asegurar la protección y los mecanismos para la restauración y resiliencia.

- Identificar posibles impactos, positivos y negativos, de la organización en estos elementos y sistemas, mediante una gestión de riesgos (“hacia adentro” y “hacia afuera”) y una responsabilidad social adecuadas.
- Ser consciente de cómo sus propias decisiones, las de la gestión y la implementación de intervenciones, pueden afectar y generar riesgos, y actuar de forma diligente para resolver los dilemas y tensiones.
- Establecer mecanismos adecuados de acceso a remedio, que permitan recibir denuncias, investigarlas y establecer medidas de reparación.
- Consultar e involucrar en estos procesos a las partes interesadas.

C Informar sobre su “modelo de generación de valor”.

- Definiendo y narrando qué, cómo, con quién desarrolla su misión, es decir, cuál es su “modelo de generación de valor”. Por ejemplo, a través de su Mapa de Procesos y su Modelo de Relación con las Partes Interesadas.
- Conociendo, gestionando e informando de manera adecuada sobre qué riesgos hay en el entorno económico, social y ambiental, cómo se puede ver afectada por ellos, incluyendo las tensiones que se producen para la toma de decisiones por parte del Gobierno.
- Conociendo, gestionando e informando de manera adecuada qué riesgos para el entorno supone la organización, el “modelo de generación de valor” y las decisiones que se toman en el Gobierno.

4.6.3 RETOS Y RECOMENDACIONES.

Los principales retos podrían ser:

A Reto para las organizaciones más pequeñas:

- Ocuparse de los temas, ya que cualquiera de ellos les afecta.
- La inacción por bloqueo, por falta de recursos y capacidades para abordarlos, o por hacerlo con un enfoque inadecuado para las características y necesidades de la organización.

B Viabilidad y desempeño a lo largo del tiempo.

- Desenfocarse respecto a las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, no resultar eficaces en el cumplimiento de la misión, y llevar a la desmotivación de quienes participan en ella.
- Pasar por alto requisitos de cumplimiento normativo, o no prevenir adecuadamente impactos en derechos humanos y el medioambiente, con consecuencia sobre problemas legales, de reputación y de impacto.
- No conocerse suficientemente, no aprovechar, y no poner en valor su experiencia y capacidades, y las oportunidades de crecimiento fortalecimiento, o simplemente sostenibilidad económica.

Cuando se trata de simplificar y levantar cuestiones claves para la viabilidad de la organización, con independencia de si es una pequeña, de nueva creación, o histórica; el Gobierno debería asegurarse y hacer seguimiento de que la gestión formal cubriera al menos las siguientes áreas:

- La definición de la Misión, Propósito, Visión y Valores. La Misión, además de otras cuestiones, incluye a las personas o colectivos con los que se quiere trabajar, y los objetivos que llevan a la organización a existir. Así la organización tiene las referencias de guía en el presente y hacia el futuro.
- La concreción del tipo de sofisticación que requiere alcanzar la organización respecto a gestión y documentación para ser viable, teniendo en cuenta:
 - Requisitos legales (necesidad de presentar cuentas, justificar subvenciones, en la prestación de servicios, laborales, de voluntariado)
 - Presupuesto, personas a atender, complejidad y características de servicios a prestar y/o proyectos a gestionar, derechos, necesidades y expectativas de las partes interesadas (especialmente personas usuarias, y especialmente, personas de mayor vulnerabilidad), requerimientos de las subvenciones/ financiación, personas remuneradas y voluntarias a gestionar, número de centros/oficinas.
 - Proyección hacia el futuro, conservadora o de crecimiento, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas, visiones y sensibilidades internas (Junta Directiva, Patronato, Asamblea, personas remuneradas y voluntarias) y externas (personas usuarias, familias, administración, empresas proveedoras, redes, personas o entidades financiadoras, medio ambiente), en definitiva, de los “sistemas” a los que pertenece.
 - Necesidades y capacidades de gestión y documentación estratégica y operativa en función de todo lo anterior, y de otras cuestiones que se valoren. En relación a esto, y teniendo en cuenta las consideraciones hechas en apartados anteriores, definir cuál es la mejor solución para la organización, o cómo va a resolver sus necesidades para alcanzar el equilibrio entre la inacción y el bloqueo.
 - Recursos y capacidades internas para llevar lo anterior a la práctica, y/o puede encontrar apoyos externos (subvenciones, programas de Plataformas, personas voluntarias).

SOLUCIONES DE GESTIÓN PERTINENTE			
	NECESIDADES	CAPACIDADES	SOLUCIÓN
Misión o Propósito, Visión, Valores.			
Partes Interesadas: identificación, necesidades y expectativas, vinculación			
¿Qué hace la organización y con quién? Modelo de generación de valor/Procesos/Procedimientos			
Gestión de Riesgos y acceso a remedio			
Responsabilidad social			
Planificación Estratégica			
Planificación Operativa			
Intervención			
Gestión de la documentación			
Seguimiento			
Rendición de Cuentas			

Tabla 5: Formato guía para la reflexión y decisión en el Gobierno sobre soluciones de gestión pertinentes

4.6.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO

- ¿La organización tiene ámbitos de gestión no cubiertos que puedan estar poniendo en riesgo su viabilidad? ¿La organización tiene un sistema que le permita revisarlo periódicamente?
- ¿El equilibrio entre ocuparse de los temas claves para la viabilidad y el desempeño a lo largo del tiempo, y evitar que el enfoque de la gestión de estos paralice a la organización, es adecuado?
- ¿Qué rol está desempeñando en ello el Gobierno? ¿Necesita apoyos? ¿De dónde se pueden obtener?

Una vez descrito qué es el Buen Gobierno, cuáles son sus resultados esperados, los aspectos básicos que lo describen y los principios transversales o facilitadores que deben orientar su actuación, a continuación, se presenta cómo debe llevarse a la práctica en la actuación cotidiana de la organización y más concretamente del órgano de Gobierno.

Para ello, se plantea un ciclo de gestión clásico que conduzca las actuaciones del Gobierno para que participe y dirija la definición del propósito, defina lineamientos estratégicos y apruebe las estrategias de la entidad, haga seguimiento de sus resultados y supervise y apruebe la rendición de cuentas ante sus partes interesadas.

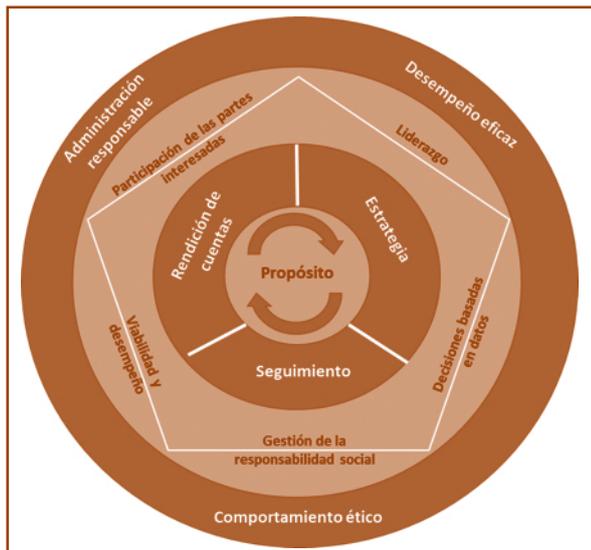


Imagen 20. Ciclo de Gestión del Buen Gobierno. Con base en la ISO 37000:2022.

5.1 EL PROPÓSITO

En las organizaciones de Acción Social, la misión (el propósito) y los valores son de suma importancia, ya que son la guía para el desarrollo del resto de elementos, además son necesarios para asegurar su viabilidad y la generación de valor para sus partes interesadas. La misión es la intención que tiene la organización hacia

sus partes interesadas, el contexto y la sociedad, incluyendo el ambiente. La existencia de una misión o propósito es una característica intrínseca de las organizaciones de Acción Social, y que ahora están adoptando y dando importancia algunas empresas con vocación de impacto social.

5.1.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

La misión es el “porqué” existe la organización, y justifica su razón de ser. Se podría decir que el propósito buscaría poner el acento más en la búsqueda organizacional su “finalidad”, pero ambos conceptos en la práctica son similares. La misión es la concreción que describe el propósito, la razón de existir de la organización (ICONG, 2014). Ambos conceptos se refieren a una declaración de cuál es el objeto de su creación, y cuáles son sus objetivos de actuación y transformación. Las organizaciones sociales están llamadas no solo a “hacer”, sino deberían tener un enfoque de resultados e impacto, desde un enfoque problema-solución, y orientado por la misión.

Por ejemplo, para las pequeñas asociaciones y fundaciones que trabajan en entornos cercanos a las personas beneficiarias, esta definición de la misión, o propósito, orientada a resultados será un elemento con gran fuerza, en la medida en que esa cercanía permitirá poner palabras en las que sea muy fácil que las partes interesadas se reconozcan y se vinculen.

Otro referente fundamental, con independencia de su tamaño, son los valores. Ayudan a la organización a aterrizar la misión en conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización, que inspirarán sus decisiones, acciones y relaciones, y con los que la organización se compromete. Las organizaciones sociales logran mejores resultados cuando las personas que las integran (órganos de Gobierno, equipo técnico, personas remuneradas y voluntarias, entidades o personas socias, colaboradoras) comparten valores acerca del estilo de trabajo.

La misión y los valores definen el modo de accionar de la organización en su entorno, y aportan una base de criterios para articular su “modelo de generación de valor”, es decir, qué hace, y con quién, y cómo va generando valor a sus diferentes partes interesadas a través de los resultados de sus procesos, o simplemente con resultados de sus actividades y relaciones. Este valor se puede generar de muchas maneras. Por ejemplo, cuando:

- Las partes interesadas están informadas sobre el alcance de la misión y los valores organizacionales en el quehacer y las estrategias.
- Se satisfacen necesidades y expectativas expresadas por las personas usuarias.
- Las personas remuneradas y voluntarias están satisfechas con sus condiciones de trabajo y su posible evolución personal y profesional en la organización.
- El trato con entidades o personas socias les hace estar orgullosas de formar parte y aportar.
- Las entidades o personas financiadoras están satisfechas con los resultados de lo que financian, los impactos generados, y los retornos que obtienen.

La misión (su propósito) y los valores harán que la organización sea reconocida y reconocible, ahora y en el futuro. Los resultados, impacto y legado constituirán la entrega trascendente de ese valor y de la misión de la organización. Cuando la misión y los valores organizacionales están bien formulados, resulta más fácil que las actividades y las relaciones que mantiene la organización también estén alineadas, y se articulen de manera adecuada para generar y entregar ese valor.

La organización se apoyará en su misión, valores y “modelo de generación de valor” para definir y revisar periódicamente su estrategia y objetivos, y poder evaluar si efectivamente se está cumpliendo su misión, y se está entregando ese valor en términos de las contribuciones a las que la organización se compromete.

La organización define, integra y comunica la misión y los valores, y lo que hace para entregar valor a sus partes interesadas, en especial las personas usuarias. Debería tener claridad sobre cómo se apropia de sus necesidades y expectativas, y cómo las traslada a sus referentes de comportamientos, decisiones y actividades. Cuanto más clara sea esta cadena, podrán tomarse decisiones más eficientes, más crecerá la identificación de las partes interesadas con la organización, la legitimidad, la confianza y su viabilidad.

Continuando con una metáfora marinera, la capitánía (órgano de gobierno) debería asegurarse que en la Carta de Navegación está bien definido el destino (misión y valores organizacionales) y que las decisiones están por una ruta demarcada (estrategia), aun cuando las condiciones del mar (contexto) puedan modificar la travesía (planificación). La buena comunicación con la tripulación (partes interesadas), logrará

que se tomen decisiones acertadas sobre el rumbo, las escalas o la necesidad de repostar.

El Gobierno tiene la función de promover y vigilar que estos referentes existen, y que las decisiones y acciones de la organización están orientadas a generar valor para las partes interesadas, de forma coherente con la misión y los valores. Es responsabilidad del Gobierno adoptar el camino que los alinee con sus programas, proyectos y presupuestos; inspirar la estrategia, los planes de acción y los objetivos a largo plazo con la misión y los valores organizacionales.

Dado que las organizaciones de Acción Social se rigen por principios como la participación, la eficacia, el enfoque de derechos, la orientación a la sociedad, sería especialmente importante que el Gobierno:

- Promueva, acompañe, delegue, y en todo caso apruebe la misión y los valores que defina la organización.
- Identifique cómo es conveniente para la organización, involucrar a las partes interesadas clave (Junta Directiva, Asamblea, Patronato, personas remuneradas y voluntarias, personas usuarias, personas socias) en la definición, para que reduzca las barreras de apropiación y aumente las posibilidades de ser referentes para las personas que la integran.
- Comunique adecuadamente para ser entendidos y compartidos.
- Integre formas de entregar valor a las partes interesadas y fortalecer la cultura de la organización.

5.1.2. PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

A Asegurar la definición, comprensión y comunicación de la misión y valores.

Con independencia del tamaño y necesidades de gestión de las organizaciones, el Gobierno debería asegurar que la misión y los valores organizacionales estén definidos con claridad. Para definir la misión, la organización podría:

- 1 Partir de la identidad histórica, actual y aspiracional para generar una primera definición, o partir de una que ya tenga, en el caso de lo que se quiera sea revisarla.
- 2 Someter a consulta esa identidad en un proceso más o menos abierto y elaborado, según las características de la organización y la participación que quiera promover.

Este podría incluir una o varias de estas actividades:

- Trabajo en gabinete: una o varias personas de la organización los escriben, y en su caso, someten a consenso con otras actividades.
- Cuestionarios: preguntas a un número más o menos amplio de partes interesadas, sobre cuestiones concretas y para recoger información de valor para las definiciones.
- Talleres de trabajo: reuniones con un número más o menos amplio de partes interesadas, con actividades para conversar sobre la definición y sus elementos.

3 Considerar e incluir en su redacción aspectos como: la naturaleza jurídica, sus personas usuarias y su intención hacia ellas, otras intenciones hacia la sociedad y el ambiente, cuál es su objetivo de transformación, en qué ámbitos clave va a actuar que le imprimen carácter y le diferencian de otras.

4 Asegurar que misión y valores continúan siendo sensibles al contexto, a lo largo del tiempo. La realidad es cambiante, así que debería garantizar que la misión y los valores siguen respondiendo al contexto actual. Debería tener en cuenta tanto externo como interno. En el contexto interno, poner atención a las capacidades y fortalezas de la organización; en el externo, a las amenazas y oportunidades que tiene a partir de su razón de ser.

5 Vigilar que en sus resultados orientan la estrategia y la gestión de la organización (Sustentia, 2011)

En el ámbito de las organizaciones de Acción Social, existen numerosos referentes en distintos niveles que se pueden considerar como inspiración, o a los que las organizaciones se pueden adherir, además de los propios: plataformas como la Plataforma de ONG de Acción Social, POAS, otras asociaciones, organizaciones técnicas como el Instituto para la Calidad de las Organizaciones, ICONG. Otros referentes en cuanto a la definición de principios son siempre la Carta Internacional de los Derechos Humanos, los Convenios y Convenciones de ONU, y otras normas, estándares y agendas sociales y de derechos humanos.

Aunque es responsabilidad de los órganos de Gobierno aprobar y los valores de la misión de la organización, el caso de que se haya elegido un proceso participativo, sería recomendable para conseguir la

identificación y la apropiación, hacer énfasis en el proceso promoviendo consensos, renuncias y “éxitos”, y en la medida que se pueda evitar votaciones.

Este ejercicio de definición dará como resultado registros documentales (en el formato que se considere, digital, papel, vídeo, audio, gráfico) que la organización podrá utilizar como referente técnico, y para dar visibilidad y difusión, interna y externamente.

Para esa comunicación se podrían considerar cuestiones como:

- Priorizar qué partes interesadas deberían conocerla, entenderla e incluso apropiarse de ella, e identificar qué formatos, canales, lenguas, serían los adecuados para transmitirlos.
- Considerar la pertinencia de realizar actividades específicas de difusión, más allá de lo que pueda ser publicarlas o incorporarlas en documentos como el Informe Anual, proyectos, presentaciones de la organización u otros.
- Evaluar cada cierto tiempo si las partes interesadas claves conocen la misión y los valores, o al menos se identifican con su espíritu y consideran que contribuyen a definir una cultura organizacional específica.

Por ejemplo, en una organización de Acción Social que se dedica a la integración socioeconómica de personas migrantes, se contratan los servicios de una empresa proveedora que ha sido acusada de no tener contratos en regla con sus colaboradores de origen extranjero. La organización no se ha dado cuenta y las partes interesadas desconocen que la equidad es uno de los valores organizacionales. Aquí habría una fractura entre los valores organizacionales y los de la empresa proveedora.

B Asegurar la integración de la misión y valores organizacionales a través de la cultura y la gestión.

Sea cual sea el tipo de organización, pequeñas y grandes, con mayor o menor estructura, local o nacional, los referentes culturales y las acciones tienen que estar integradas, es decir, tiene que haber coherencia. Su incoherencia, decir una cosa y hacer otra, es uno de los principales riesgos para conservar la legitimidad y la confianza de la sociedad, para lograr ser eficaces y poder evidenciar qué valor aportan.

Por ejemplo, una organización cuya misión busca que todas las personas menores de edad tengan acceso a educación de calidad, identifica como estrategia el acceso a la tecnología y entrega un ordenador a sus estudiantes. Sin embargo, destina más recursos económicos y humanos para comprar y entregar los ordenadores que para acompañar el proceso de calidad educativa.

Otro ejemplo podría ser una organización que apoya la integración a la vida comunitaria de personas con discapacidad, pero en el proceso de toma decisiones, no les permite decidir sobre su propia vida. Aquí está atentando contra su propósito y contra los derechos humanos de sus partes interesadas, incumpliendo su compromiso.

Por ejemplo, una organización que apoya emprendimientos de una comunidad rural e incentiva a utilizar para la entrega de su producto un embalaje que aproveche algún material de la localidad y que, con ello, disminuye el desecho de materiales que contaminan los ríos. Esta organización actúa coherentemente con su misión y sus valores y lanza un mensaje muy potente a la luz de su razón de ser y que se convierte en un legado.

Para acompañar esa integración, el Gobierno debería:

- Conocer la gestión de la organización: estilo de liderazgo, involucración de las partes interesadas, participación, compromiso de la base social, capacidades técnicas, recursos económicos, nivel de madurez, cohesión.
- Entender sus implicaciones prácticas, ya que es determinante para lograr la integración de la misión y los valores desde el Gobierno y hacia la ejecución, en las deliberaciones, la toma de decisiones y las actividades.
- Definir la misión y valores no es siempre lo primero que se aborda en el Gobierno y la operatividad.

Muchas veces, las organizaciones sociales surgen de manera espontánea e informal, de la voluntad de un conjunto de personas de contribuir a problemas identificados en su entorno más o menos cercano. Las formas de hacer se van improvisando, y con el tiempo es posible identificar y formalizar ese propósito, mediante su misión y valores, desde la observación de la cultura organizacional que se ha generado en la práctica.

Teniendo en cuenta estos factores, y las características de la organización y sus necesidades de gestión, el Gobierno debería cuidar esa integración:

- Teniendo claros los referentes culturales, entendidos como el conjunto de principios éticos, valores y comportamientos que las personas miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan para cumplir su propósito.
- Observando, y en su caso mejorando su activación. Esto lo puede hacer en distintos niveles de formalidad y complejidad.
- Definiendo de forma práctica si las actividades, relaciones que mantiene la organización, y sus resultados, son coherentes con su propósito y valores.

Asumiendo que la organización puede ser pequeña y no tener recursos, si la decisión es seguir operando, interviniendo sobre los problemas, el Gobierno debería planificar la forma de acceder a estos, desde la coherencia con el cumplimiento de su propósito.

El Gobierno debería aportar directrices, asignar responsabilidades y recursos. La Dirección debería definir un sistema de gestión en base a su mapa de procesos, a partir del “modelo de generación de valor”, para poder obtener indicadores de resultado (misión) y proceso (valores). También, debería implementar mecanismos de seguimiento que aseguren la entrega de valor, entendido como impacto en la calidad de vida y el ejercicio de derechos de las personas.

Las organizaciones de Acción Social deberían analizarse desde el enfoque problema -solución y no desde el análisis de su funcionamiento. Se generan oportunidades para generar valor cuando el Gobierno identifica los recursos y es realista al generar las estrategias para acompañar las acciones desde un enfoque de transformación social, partiendo del impacto que se quiere producir. Es en el impacto donde radica la verdadera transformación social que permite mejorar la condición de vida de las personas.

5.1.3 RETOS Y RECOMENDACIONES

A La eficiencia como principio básico que orienta la acción del Gobierno.

- Las organizaciones no siempre cuentan con recursos, para desarrollar incluso cuestiones tan básicas como su misión y valores, y hacer el ejercicio de desarrollarlos en Códigos de Conducta, estrategias, planes. En cualquier ejercicio de este tipo, el

Gobierno debería promover que se identifique con qué cuenta ya la organización, como base para seguir construyendo.

- En términos de evitar reprocesos y barreras internas, si misión y valores no existen como tales, o ya no se consideran adecuados, se podría acudir a un conocimiento existente en la organización (documentos que se elaboraron en procesos específicos, registros con ideas, personas con histórico) que puedan contener información útil, para no partir de cero.

B La claridad en la definición

- Definir de forma clara, mediante palabras significativas para la organización y sus partes interesadas, la misión y los valores organizacionales.
- Comunicar e integrar construcciones sintácticas sencillas, y en su caso con explicaciones narrativas que acompañen y faciliten.
- Alcanzar la apropiación y aplicación, y su uso eficaz como generadores de cultura organizacional y referente para la acción.
- Lograr acciones puntuales de comunicación y difusión (más o menos formales, con mayor o menor alcance y planificación) de los documentos constitutivos, estratégicos, operativos.
- Valerse de recursos gráficos en distintos formatos para facilitar la claridad y la difusión, de forma efectiva y accesible para las distintas partes interesadas.

C La participación de las partes interesadas

- La organización debería aspirar a conseguir la participación y que sea diversa y significativa. Se recomienda que el Gobierno acompañe este proceso de definición, de forma realista, teniendo en cuenta lo que la organización puede gestionar y procesar, y ajustando la ambición y emoción de quienes se ocupen de diseñar el proceso.
- Se debería evitar generar falsas expectativas tanto en relación al proceso como a la incorporación en los resultados. Se puede hacer un proceso gradual y que tenga en cuenta los recursos y capacidades disponibles, empezando, por ejemplo, con una encuesta y añadiendo las actividades de participación progresivamente.

D La cultura organizacional aplica y refleja el propósito y los valores.

- El Gobierno podría promover sesiones participativas en algunos procesos y actividades previstas, que le permitan transmitir las ideas a las partes interesadas y sondear que se van impregnado de ellas en el quehacer. También fomentar y estar atenta a su uso, promoviendo activamente que personas voluntarias y remuneradas lo incorporen en sus conversaciones e intervenciones de manera formal e informal.
- De manera paralela, identificar la forma de evaluar qué resultados está dando en términos de fortalecimiento de la cultura organizacional, apropiación, identificación y referente técnico, mediante herramientas sencillas, más o menos formales (encuestas, registros de información espontáneos), o contratando los servicios de profesionales.

5.1.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

- ¿El Gobierno ha definido y comunicado e integrado la misión y los valores organizacionales de tal forma que las partes interesadas los perciben claramente y se sienten identificados?
- ¿En qué medida la naturaleza y contexto de la organización puede estar bloqueando la integración de propósito y valores, y actividades y resultados?
- ¿En qué medida suponen una fortaleza o debilidad para la viabilidad?
- ¿Propósito y valores se utilizan para guiar a la organización a actuar para conseguir los resultados e impacto a los que se refieren?
- ¿La organización tiene elementos para medir, o identificar, hacer seguimiento y rendir cuentas sobre sus resultados e impacto, en relación a su propósito y valores? ¿Son pertinentes para sus características? ¿Lo tiene contemplado como parte fundamental de su quehacer, y lo visibiliza como valor agregado?
- Esta lógica de propósito y valores orientados a resultados e impacto, ¿permite evidenciar la generación de valor y el legado para la sociedad y las partes interesadas?

5.2 LA ESTRATEGIA

5.2.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

La estrategia es el vehículo para organizar los esfuerzos de la organización de Acción Social en conseguir el cumplimiento de su misión y de los objetivos de generación de valor asociados. La estrategia no es estática, pues responde a los retos del contexto y a la situación de la propia organización y ambos cambian en el tiempo, pero sí busca una visión a mediano y largo plazo que establezca una estabilidad en cómo armonizar y enfocar los esfuerzos hacia objetivos identificados como estratégicos.

Estableciendo una estrategia, la organización de Acción Social puede desarrollar iniciativas que aborden cuestiones importantes a lo largo del tiempo (objetivos estratégicos), evitando que las cuestiones urgentes sean las que finalmente dirijan su rumbo. Siguiendo la metáfora de la travesía marinera, las tormentas pueden hacer necesario desviarse de la ruta prevista, pero está claro el puerto de destino.

Además, la estrategia ayuda a aunar esfuerzos, de forma que las personas de la organización, aunque trabajen desde distintos departamentos, servicios o sedes, puedan coordinarse en acciones que tienen como fin un mismo objetivo. La estrategia funciona como un marco para la toma de decisiones que permite que los diferentes componentes de la organización se alineen.

Por ejemplo, si una organización establece como objetivo estratégico conseguir una mayor participación de sus partes interesadas en su gestión, requerirá de una intervención transversal que afectará a toda la organización y a diferentes partes interesadas. Esto supone abordar muchos cambios en formas de trabajo y requiere de un periodo amplio de tiempo para implantarlo. Será necesario establecer unas directrices comunes, a modo de política, y definir acciones dirigidas al personal contratado, al voluntariado, a personas socias, usuarias, que aun siendo implementadas por diferentes personas y en momentos también diferentes tendrán una orientación común establecida por la estrategia.

El Gobierno de la organización de Acción Social tiene un papel fundamental en la estrategia de la organización; por un lado, debería proporcionar dirección estratégica, definiendo objetivos estratégicos y

orientaciones sobre cómo alcanzarlos y, por otro, involucrarse en la planificación estratégica. Los planes estratégicos articulan en acciones cómo alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que las políticas de Gobernanza o de Buen Gobierno establecen cómo se deberían realizar estas acciones, en base a qué valores y orientaciones.

Involucrarse en la planificación no significa tomar la responsabilidad de realizar todas las actividades, sino participar en cómo se llevará a cabo el proceso de planificación estratégica. Se busca que, aunque el plan sea el resultado de una construcción conjunta, cuente con el compromiso y la aprobación del Gobierno, que debería supervisar que el plan está alineado con el propósito y valores de la organización que responde a los retos del contexto y a la realidad de la propia organización.

En función de la cultura de la organización y del tipo de liderazgo que se ejerza, la participación de las partes interesadas puede tener diferente peso en la definición del plan estratégico. En algunas organizaciones, es el Gobierno quien define los objetivos estratégicos y aporta orientaciones sobre cómo lograrlos, para que luego esto se concrete en un plan construido con las partes interesadas. En otras, el Gobierno no interviene tanto en la definición de los objetivos estratégicos, sino que centra su papel en asegurar la coherencia y adecuación del plan.

5.2.2 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

El rol del Gobierno en la estrategia se puede resumir en dos grandes responsabilidades. La primera es proporcionar dirección estratégica, a partir de establecer directrices y políticas de gobernanza sobre riesgos, calidad, relación con partes interesadas. La segunda es involucrarse en la estrategia, tomando parte y responsabilidad en la elaboración de la planificación estratégica y en su posterior implementación.

A Proporcionar dirección estratégica.

El Gobierno debería asegurar que el quehacer de la organización esté orientado y sea coherente con el propósito de la organización de Acción Social y con sus valores. Esta es una responsabilidad clave que se materializa tanto en la aprobación de planes y políticas, en cuya elaboración ha pedido una mayor o menor implicación, como en la supervisión de resultados de gestión por parte del equipo técnico.

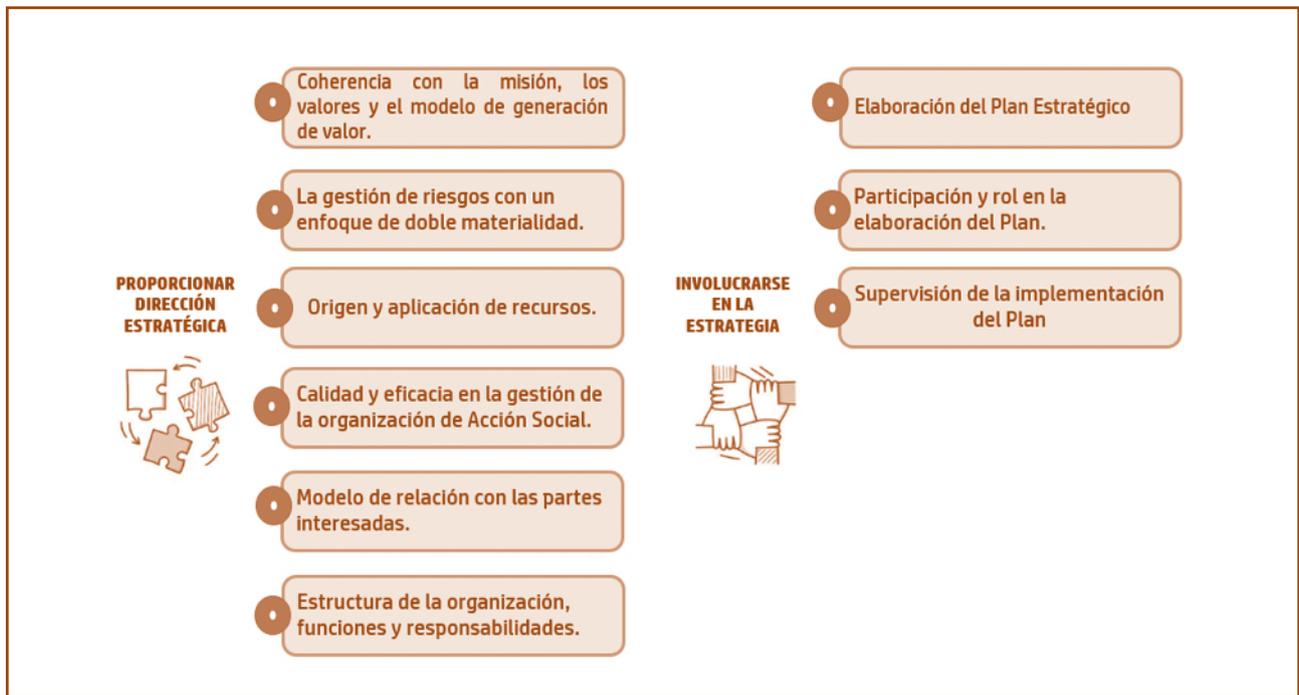


Imagen 21. Esquema de la política de gobernanza.

El Gobierno es responsable de definir y aprobar las políticas de gobernanza, que son aquellas que definen las directrices generales que orientan el trabajo de la organización en distintos ámbitos. No se refiere únicamente a documentos de política (política de calidad, de recursos humanos, de cumplimiento), también a decisiones que, sin estar recogidas en documentos formales, afectan a aspectos clave de la organización como: la estructura de la organización, al tipo de fuentes de financiación, a las alianzas con otras organizaciones, o a la respuesta a ciertos riesgos o impactos producidos.

En función del tamaño de la organización y de lo sofisticado de su sistema de gestión, el cómo el Gobierno ejerce esta dirección estratégica puede estar más documentado en políticas formales, o materializarse a partir de decisiones que tienen una dimensión estratégica.

A continuación, se citan diversos ámbitos de políticas de Gobernanza o Buen Gobierno, que describen cómo lleva a la práctica la dirección estratégica, tomando decisiones sobre:

- Coherencia con la misión, los valores y el modelo de generación de valor.

Cuando el Gobierno ejerce su función de supervisión y aprobación de resultados, políticas y pro-

puestas del equipo técnico, debería asegurarse que existe coherencia misional. Es decir, tanto cuando tiene que aprobar las cuentas anuales, el plan de gestión de riesgos o la memoria anual de la organización de Acción Social, por poner algunos ejemplos, además de asegurar que cumplan la normativa existente y que técnicamente sean adecuados, considerar si están alineados con los compromisos misionales de la organización (misión, valores, generación de valor).

- La gestión de riesgos con un enfoque de doble materialidad.

Tanto aquellos riesgos que afectan a la organización, como los que producen las actividades de la organización de Acción Social en otras partes interesadas. Por un lado, establecer la política o directrices de cómo se interpreta el riesgo y orientaciones sobre el modelo de gestión de riesgos y sus controles internos. Y por otro, conocer los riesgos existentes y los impactos producidos, así como las medidas tomadas por la organización de Acción Social. Todo ello, es especialmente relevante en lo referido a riesgos de cumplimiento normativo (compliance), donde el Gobierno ostenta una responsabilidad legal.

A continuación, se muestra, como ejemplo, un esquema de contenidos de una política de cumplimiento.

ESQUEMA DE CONTENIDOS DE UNA POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO		
ELEMENTO	CONTENIDO	ACCIONES
HISTÓRICO DE REVISIONES		
INTRODUCCIÓN	Motivación para hacer la política	Describir el contexto que lleva a redactar la política
		Debatir en el órgano de gobierno por qué se quiere la política
		Tener en cuenta la responsabilidad social de cumplir con una ética y unos valores
	Objetivo de la política	Construir las bases del sistema de cumplimiento normativo
		Mostrar la voluntad de asentar una cultura de cumplimiento normativo
NORMATIVA DE REFERENCIA	Normativa externa	Identificación de la normativa externa de aplicación (europea, estatal, autonómica y local)
	Normativa interna	Identificación de la normativa interna de la entidad (Código de conducta, estatutos, normas de calidad si las hubiera, etc.)
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Objetivo	Definir a qué se aplica a toda la organización, en una o varias sedes o en todo el ámbito geográfico de la actividad, o si se va a excluir alguna actividad.
	Subjetivo	Definir a quién se aplica: qué personas integran la entidad (integrantes del órgano de gobierno, trabajadoras, voluntarias, usuarias y personas físicas y jurídicas con relación)
PRINCIPIOS BÁSICOS	Principios que van a regir el sistema de cumplimiento normativo	Alineación de la política con la normativa externa e interna identificada y con los valores y principios de la entidad
		Evaluar qué se va a primar en la organización
		Identificar y enumerar esos principios básicos
		Identificar y nombrar el resto de componentes del modelo
REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVA	Aprobación	Debe ser aprobada por el órgano de gobierno
	Fecha de aprobación	Debe indicarse la fecha de aprobación, coincidente con la del acta de la reunión en la que se apruebe
	Revisiones	Indicar cada cuánto tiempo se llevará a cabo una revisión
		Indicar quién llevará a cabo las revisiones
		Especificar cómo se llevarán a cabo (procedimiento)
Implantación	Indicar cómo se llevará a cabo: comunicación y formación	
ENTRADA EN VIGOR Y VIGENCIA	Entrada en vigor	Establecer la fecha desde la que será efectiva (puede coincidir con la de aprobación o ser posterior)
	Vigencia	Indicar el período de validez. Puede ser indefinido o hasta la siguiente revisión

Tabla 6. Esquema de contenidos de una política de cumplimiento

- Origen y aplicación de recursos.

La organización debería contar con unas directrices sobre cuál es el modelo de financiación de la organización de Acción Social, identificando, en su caso, restricciones sobre fuentes de financiación o sobre las condiciones en que se pueden aceptar, para asegurar una coherencia con la misión y prevenir posibles riesgos.

También supervisando dónde se destinan los recursos, a qué tipo de gastos, actividades o servicios y si en su conjunto esto es coherente con su propósito y estrategia. Para llevar esto a la práctica se tendrá que apoyar en la información que le facilite el equipo técnico en forma de presupuestos, planes financieros, cuentas de resultados, balances.

- Calidad y eficacia en la gestión de la organización de Acción Social.

Estableciendo en una política, qué se entiende por calidad en la prestación de sus servicios y relaciones con sus partes interesadas, cómo se gestiona la organización de Acción Social desde los valores y el compromiso con la mejora continua. También conociendo y supervisando los resultados operativos de la organización de Acción Social, revisando si responden a los objetivos de calidad establecidos, si son satisfactorios para las partes interesadas y están suponiendo un avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Modelo de relación con las partes interesadas.

El equipo técnico de la organización definirá cómo se llevan a cabo las relaciones con las distintas partes interesadas y el Gobierno da orientaciones sobre aspectos importantes. Por ejemplo, cuáles son las partes interesadas prioritarias para la organización de Acción Social, cómo se establecen los compromisos de la or-

ganización de Acción Social con ellas a partir de sus expectativas y la forma en que se deberán rendir cuentas sobre el cumplimiento de estos compromisos.

Las políticas o directrices sobre las partes interesadas establecen la forma en que la organización quiere relacionarse, con base en qué valores y derechos reconocidos, pero también lo que la organización de Acción Social espera del comportamiento de ellas, compromiso con los valores y el Código de Conducta.

- Estructura de la organización, funciones y responsabilidades.

La Dirección del equipo técnico participa desde una propuesta, pero le corresponde al Gobierno tomar decisiones sobre cómo se estructura la organización: Junta Directiva o Patronato, comités, direcciones, áreas, departamentos, servicios. El Gobierno debería proporcionar orientación sobre las funciones y responsabilidades repartidas en la estructura, sin detallar cómo cumplirse, que es cuestión del equipo técnico.

El Gobierno debería establecer la manera en la que el propio órgano de Gobierno opera y gobierna la organización, aclarando, en su caso, la delegación de funciones (que no de responsabilidades), así como los requisitos de reporte y rendición de cuentas que lleva asociada dicha delegación.

- Alianzas estratégicas.

La decisión sobre si establece o termina una alianza estratégica con otra organización también puede entrar dentro de las responsabilidades del Gobierno. Este tipo de relaciones suponen una vinculación importante, por lo que se valoran los riesgos y oportunidades asociadas, así como la percepción de las partes interesadas de la organización de Acción Social.

El Gobierno debería realizar un análisis de coherencia (con su misión y valores) identificando y valorando los riesgos, si existen, de que pudieran surgir incoherencias derivadas de esta alianza. Además, valorará aspectos de tipo operativo, económico, reputacional, entre otros, para tomar la decisión. El Gobierno debería asegurar que las políticas de Gobernanza o Buen Gobierno se aplican en el funcionamiento de la organización.

Es clave que el Gobierno vigile que aquellos en quienes delega la gestión de la organización de Acción Social, la dirección del equipo técnico, estén facultados para desplegar de forma coherente esas políticas

y directrices del Gobierno a las formas de trabajo, a la gestión diaria de la organización de Acción Social.

Dependiendo de lo evolucionado del sistema de gestión, puede estar más o menos documentada en códigos, procedimientos, protocolos. En cualquier caso, estas políticas de Gobernanza o Buen Gobierno deberían acabar materializándose en los procesos.

El Gobierno debería establecer claramente las responsabilidades en la elaboración y aprobación de estas políticas y directrices. De forma que, aunque el equipo técnico pueda presentar propuestas de nuevas políticas o cambios en las existentes, la aprobación de las políticas de Gobernanza o Buen Gobierno sea responsabilidad del Gobierno de la organización.

B Involucrarse en la estrategia.

- Elaboración del Plan Estratégico.

Es una herramienta muy importante para ejercer la dirección estratégica. El Gobierno debería comprometerse y participar del proceso de planificación estratégica, tanto en la elaboración del plan como en su implementación.

En esta Guía, el plan estratégico se refiere a un único plan que incluye todos los ámbitos de gestión de la organización de Acción Social. Sin embargo, en la realidad de la organización pueden darse otros planes, que también tienen un enfoque estratégico. Por ejemplo: plan de igualdad, plan de calidad, plan de cumplimiento, plan de transformación digital. En este apartado, donde se trata de la involucración del Gobierno en la estrategia, se entiende que aplica igualmente a estos otros planes, que tienen importancia estratégica.

- Participación y rol en la elaboración del Plan.

La participación, rol e influencia en la elaboración del Plan puede variar mucho en función de la cultura, naturaleza jurídica (asociación o fundación) y tipos de liderazgo. Hay organizaciones que optan por procesos de construcción de planes estratégicos muy abiertos a la participación de las partes interesadas, especialmente personas socias, usuarias y equipo técnico. Esta participación puede limitarse a conocer sus opiniones, necesidades y expectativas, para tenerlas en cuenta a la hora de tomar decisiones, o bien, hacerles participar en la propia toma de decisiones sobre los contenidos del Plan Estratégico.

Todas ellas son legítimas y pueden plantearse desde el Buen Gobierno, siempre que sean coherentes con su misión y valores. El Gobierno debería aprobar cómo es este proceso de planificación estratégica, estableciendo claramente el papel que tendrá el Gobierno, la dirección del equipo técnico, y el resto de partes interesadas.

Sea cual sea el rol del Gobierno en la elaboración del Plan Estratégico, con una mayor o menor involucración en función de si delega más o menos, lo que sí es fundamental es que la aprobación del plan es su responsabilidad. Y esta aprobación supone revisar y evaluar los planes elaborados por aquellos en quienes ha delegado, asegurando que son coherentes y responden a las necesidades del contexto, de la organización de Acción Social y de sus partes interesadas.

- Supervisión de la implementación del Plan.

El rol del Gobierno no debería terminar con la aprobación del plan, es importante que mantenga un rol de supervisión de la implementación por parte del equipo técnico, para asegurar que se mantienen la orientación hacia los objetivos estratégicos y se siguen sus políticas y directrices de Gobernanza.

Esta supervisión y vigilancia del Gobierno, además de lo que se expone en el apartado de Seguimiento, se puede ejemplificar en:

- Mantener activo y con un funcionamiento eficaz al propio órgano de Gobierno, asegurando que cuenta con las competencias y capacidades para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.
- Hacer seguimiento al comportamiento, decisiones y actividades de la organización de Acción Social, de forma que se mantenga una coherencia con la misión (propósito) y los valores, así como con las políticas y directrices de gobernanza.
- Mantener las políticas de gobernanza actualizadas para que respondan al contexto interno y externo cambiante de la organización de Acción Social, incorporando las mejores prácticas.
- Dar seguimiento, evaluar y desarrollar capacidades y competencias de aquellas personas en las que el Gobierno delega algunas funciones, especialmente la dirección del equipo técnico.
- Mantener comunicación con las personas del equipo técnico para conocer la realidad del tra-

bajo de la organización de Acción Social y la situación de las personas que lo hacen posible.

5.2.3 RETOS Y RECOMENDACIONES.

Los principales retos en este ámbito de acción del Gobierno podrían ser los siguientes:

- Documentar las políticas y directrices de gobernanza, especialmente en organizaciones pequeñas, puede ser una carga burocrática no asumible o que se entienda que carece de sentido. Sin embargo, el no documentarlas supone también una dificultad importante a la hora de fijar una estrategia y crear una cultura de gobernanza que permanezca con el tiempo.
- Elaborar un plan estratégico requiere de capacidades y competencias que no siempre están en la organización o no se conocen. Tomar decisiones sobre políticas de gobernanza requiere de un Consejo activo, con capacidad de diálogo y con una idea clara y compartida sobre el propósito y los valores de la organización de Acción Social.
- Evitar la desvinculación de las personas del Gobierno, de la realidad de la organización. Evitar que asuman sus responsabilidades sólo formalmente con la firma de documentos, pero sin entrar en los contenidos. La delegación de funciones no se debería convertir en delegación de responsabilidades.

Para hacer frente a estos retos se plantean las siguientes recomendaciones:

- La documentación de las políticas y directrices de Gobernanza siendo muy importante y de gran utilidad, no es imprescindible. En organizaciones pequeñas, el Gobierno ejerce la dirección estratégica sin necesidad de contar con un sistema documentado de políticas. Es probable que tengan más dificultades para mantener estas políticas en el tiempo.
- Las decisiones que se tomen en las reuniones del órgano de Gobierno queden recogidas en actas, de forma que sea posible consultar estas decisiones en el tiempo. Especialmente, organizaciones que no cuenten con los recursos para documentar sus políticas.
- Las políticas que se consideran más importantes deberían priorizarse. Elaborar documentos sencillos y breves con directrices, no tanto por la utilidad inmediata de hacerlo, sino por su consulta, revisión y mejora en futuras ocasiones que surjan dudas sobre estos temas.

- La utilización de otros recursos para la elaboración de un plan estratégico. Esto supone un reto para una organización pequeña si no cuenta con personal que tenga conocimiento y experiencia para impulsarlo. Se debería cerciorar de que cuenta o no con estas competencias en el entorno de la organización. Si no, aprovechar diversos recursos que pueden apoyar estos procesos¹⁴.
- La conexión entre el Gobierno y el equipo técnico, y éstos con la realidad del día a día de la organización es fundamental. De esta condición se desprenderán de forma natural muchas de las orientaciones que se están presentando para el Buen Gobierno. Podrá revisar con carácter crítico los documentos que se presenten para su aprobación, pudiendo hacer aportaciones de valor y estableciendo un criterio estratégico.
- El conocimiento suficiente para decidir le dará la inquietud de consultar y apoyarse en quien sí lo tenga, pero no se desentenderá de sus responsabilidades. Mantener canales de comunicación permanentes con el equipo técnico y con las actividades de la organización de Acción Social es fundamental, pueden ser en reuniones periódicas, o participando en algunas actividades de forma esporádica pero continua.

5.2.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

- ¿El Gobierno de la organización de Acción Social mantiene un contacto permanente con el equipo técnico? ¿Conoce la realidad de cómo funciona la organización de Acción Social y sus servicios?
- ¿Está ejerciendo el Gobierno una dirección estratégica tomando decisiones y estableciendo directrices y políticas? Relativo a:
 - Coherencia con la misión (propósito), los valores y el modelo de generación de valor
 - La gestión de riesgos con un enfoque de doble materialidad
 - Origen y aplicación de recursos
 - Calidad y eficacia en la gestión de la organización de Acción Social
 - Modelo de relación con las partes interesadas

- Estructura de la organización, funciones y responsabilidades
- Alianzas estratégicas
 - ¿Cómo se documentan las decisiones que toma el Gobierno para que puedan ser consultadas en el futuro? ¿Cómo se comunican?
 - ¿La organización de Acción Social cuenta con un Plan estratégico? ¿Y otros planes con importancia estratégica como planes de igualdad, calidad, cumplimiento? ¿Qué rol ha tomado el Gobierno en su elaboración?
 - En caso de no contar con él, ¿desde el Gobierno y/o el equipo técnico existe la necesidad de contar con un plan estratégico? ¿se ha planteado cómo abordar su elaboración?

5.3 EL SEGUIMIENTO

La estrategia establece el marco de actuación de lo que la organización de Acción Social quiere hacer y cómo hacerlo. Esta estrategia es recomendable que también se materialice en un plan estratégico, donde de forma ordenada se definen las prioridades, los recursos y responsabilidades para llevarlas a cabo. Ahora bien, una vez definida la estrategia, con sus políticas de gobernanza y sus planes, es clave contar con un sistema de seguimiento que vigile, supervise y acompañe el proceso de implementación.

5.3.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

El Gobierno debería tener un rol importante en el seguimiento, asegurando la coherencia entre la ejecución por parte del equipo técnico y las políticas y directrices dadas por el propio Gobierno. También velar porque las funciones que tiene delegadas en el equipo técnico se estén asumiendo adecuadamente.

El Gobierno vigila que las decisiones, actividades y resultados de la organización de Acción Social, son coherentes con su propósito y sus valores. Para ello, es necesario que establezca mecanismos de comunicación y participación que mantengan al Gobierno bien informado sobre la realidad de la organización de Acción Social.

¹⁴ Plataforma de ONG de Acción Social, 2010. Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social

5.3.2 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

Las responsabilidades del Gobierno para llevar a cabo el seguimiento eficaz requieren necesariamente exigir a aquellos en quienes ha delegado, que proporcionen información oportuna y precisa sobre los aspectos más importantes de la gestión diaria de la organización y el avance en la ejecución y resultados de los planes en marcha.

A continuación, algunos ejemplos de información relevante a recibir por el equipo técnico, para que el Gobierno pueda realizar su función de seguimiento:

A Información sobre resultados operativos de los servicios.

En esta práctica, se indica cómo se están desarrollando los servicios que se presta a las personas usuarias, tanto con datos cuantitativos (el número de personas atendidas, tiempos de espera de los servicios, niveles de satisfacción, porcentaje de logro en los objetivos planteados, descripción de la población atendida), como cualitativos (problemas del servicio, cambios en las necesidades de personas usuarias, innovaciones posibles).

B Información sobre el equipo técnico:

Problemas relacionados con el personal contratado y voluntario¹⁵, necesidad de cambios o refuerzos en el equipo, en la estructura, en las funciones.

C Información económica y financiera.

Tanto referida a la ejecución del presupuesto (en qué se está gastando y cuánto) y situación financiera (cuenta de resultados y balances provisionales y definitivos), como al panorama de las fuentes de financiación en el corto/medio plazo (convocatorias de subvenciones o contratos previstos, finalización de los que están en ejecución, relación e incidencias con financiadores, financiación por tipo de fuente: administración pública, socios de la organización de Acción Social, empresas, fundaciones).

D Información sobre riesgos y compliance.

Relación de los principales riesgos identificados con el

¹⁵ Estos problemas pueden tener relación con el órgano de Gobierno porque puede estar formado por personas voluntarias e incluso por personas contratadas.

enfoque de doble materialidad¹⁶ (hacia dentro y hacia fuera) y valoración de su situación, plan de prevención para aquellos riesgos prioritarios, información sobre impactos producidos (riesgos materializados), denuncias recibidas y gestión de las mismas, acciones de remedio, prevención, mitigaciones realizadas.

E Información sobre la relación con socios y donantes.

Tanto referido a datos cuantitativos (aumento o disminución de socios y donaciones), como a aspectos cualitativos (retroalimentación y nivel de satisfacción de los socios con el desempeño de la organización de Acción Social, propuestas y quejas, actividades desarrolladas para/con socios, nivel de participación)

F Información sobre comunicación.

Descripción de cómo se está llevando a cabo la comunicación externa e interna: canales utilizados, tipo de información, mensajes, campañas específicas, nivel de seguimiento.

G Avance y resultados del plan estratégico y de los planes específicos.

Los informes recogen avances sobre: plan estratégico y operativo, plan de calidad, plan de igualdad, plan de cumplimiento, plan de comunicación, plan de financiación, plan de transformación digital. Estos informes pueden recoger el grado de ejecución de las acciones previstas, incidencias al respecto, necesidad de cambios, resultados provisionales.

En función del tamaño y complejidad de la organización, la información de los puntos anteriores puede ser amplia y soportada en diferentes informes, o más concreta y recogida en los puntos del día de una reunión. Excepto los que conllevan una responsabilidad legal, como la información financiera o de cumplimiento (compliance) que deban estar documentados. Lo que es importante es que el Gobierno obtenga del equipo técnico información periódica, precisa y actualizada sobre esas cuestiones, para que pueda ejercer su liderazgo de forma eficaz.

¹⁶ El concepto de doble materialidad se refiere a que, a la hora de identificar, analizar y abordar los riesgos de la organización, se debe incorporar tanto la visión "hacia adentro", riesgos que afectan a la propia organización, como la visión "hacia afuera", riesgos de que las actividades de la entidad puedan producir impactos negativos en sus partes interesadas o en el planeta. Ver apartado 5.4.

La responsabilidad del Gobierno será: exigir que se le facilite esta información en tiempo y forma oportuna, asegurarse de la exactitud y fiabilidad de la información y en su caso solicitar aclaraciones o ampliar la información, analizarla y tomar medidas correctoras en caso de que sea necesario.

El Gobierno debería supervisar el desempeño, evaluando y tomando acciones basadas en:

- Los valores de la organización y las políticas y directrices de gobernanza garantizando que inspiren su cultura y su comportamiento ético.
- Los informes con datos e indicadores que no estén basados únicamente en opiniones y percepciones.
- La información sobre riesgos, conociendo y valorando la situación de riesgos (con el enfoque de doble materialidad) e impactos producidos y el funcionamiento del sistema de gestión de riesgos, especialmente los de cumplimiento.
- La identificación e involucración de las partes interesadas de la organización de Acción Social, supervisando si se están manteniendo los compromisos asumidos, funcionan los mecanismos de relación y los resultados satisfacen a las diferentes partes interesadas.
- La situación financiera de la organización de Acción Social, asegurando su viabilidad con su actual estructura y funcionamiento.

- La asignación de recursos humanos, materiales y financieros, asegurando que la organización de Acción Social cuenta con la capacidad para cumplir con sus compromisos, sus resultados estratégicos y en última instancia con su misión.
- El control y gestión de la información, tanto aquella referida a datos sobre la gestión, asegurando que sean reconocidos como un recurso útil, como aquella referida a datos de carácter personal, asegurando que se cumplen con todos los protocolos legales que garanticen su protección.
- La gestión de los planes, supervisando su implementación y evaluando su adecuación y pertinencia ante posibles cambios internos y externos que hagan necesarios cambios.

H Auditorías y asesoramiento por terceros.

El Gobierno puede acudir a personas externas para el cumplimiento de la legalidad en temas concretos. Este puede ser el caso, por ejemplo, de auditorías de cuentas, de sistemas de gestión de riesgos y cumplimiento, o de cumplimiento de la normativa de protección de datos personales.

Estas auditorías brindan unos informes donde un tercero experto identifica no conformidades respecto a la normativa aplicable y apunta a la necesidad de implementar acciones correctoras y/o preventivas. Las auditorías son una fuente de información muy valiosa para que el Gobierno conozca la situación



Imagen 22. Elementos del seguimiento.

de la organización de Acción Social en cada uno de esos temas, cómo se están gestionando e impulse acciones para corregir o mejorar la gestión.

En otras ocasiones, se pueden solicitar auditorías a un tercero para la obtención o mantenimiento de un certificado, por ejemplo, del sistema de gestión de calidad respecto de una norma de referencia, como ONG con Calidad o ISO. También estos informes de auditoría son útiles para que el Gobierno ejerza sus funciones de seguimiento.

Las evaluaciones externas de servicios, proyectos o planes son muy útiles. Un tercero independiente, con conocimientos y experiencia en la materia, hace una evaluación de hasta qué punto el servicio, proyecto o plan ha sido eficaz para cumplir sus objetivos y eficiente en el empleo de recursos. El contar con la opinión de una persona externa a la organización de Acción Social tiene un valor en sí mismo, pues puede aportar una mirada más neutra, libre de prejuicios o presiones, a la hora de expresar sus conclusiones.

Estos informes de evaluación son muy útiles tanto para el Gobierno, como para el equipo técnico, pues apuntan a cuestiones muy prácticas, para extraer conclusiones más estratégicas. Se recomienda que cuando se vayan a realizar este tipo de evaluaciones, el Gobierno participe en la definición de lo que se desea evaluar, así como en las preguntas a las que se quiere dar respuesta con dicha evaluación, de forma que las respuestas sean útiles para realizar el seguimiento.

5.3.3 RETOS Y RECOMENDACIONES.

Los retos del Gobierno sobre la información que recibe podrían ser los siguientes:

- Recibir información del equipo técnico que sea adecuada. Esto significa que esté actualizada, sea fiable, exacta y completa, pero sobre todo que sea comprensible y útil para hacer el seguimiento desde el Gobierno. En ocasiones, la información que se presenta puede ser muy clara para las personas del equipo técnico que trabajan cada día en esa materia (financiera, riesgos, datos operativos), pero difícil para que las personas del Gobierno la interpreten y sean capaces de ejercer la supervisión que se les requiere.
- Recibir la información de forma oportuna. Se refiere a tenerla a tiempo para tomar decisiones. Cuando se trata de informes extensos o que requieren

un cierto análisis, como las cuentas anuales y presupuestos, es muy importante que se les facilite a las personas miembros del Gobierno con antelación a su discusión y toma de decisiones sobre los mismos.

- Recibir la información con margen de tiempo. Abordar tantos temas en las reuniones del órgano de Gobierno, es un reto, sobre todo si la organización de Acción Social sigue un ciclo de gestión en el que el cierre operativo, financiero, de gestión de calidad, planes de riesgos, coinciden en el mismo momento de año.
- Recibir información objetiva. Significa que sea acorde a la realidad de lo que ocurre en la organización, sin sesgos por parte de quien la elabora. En muchas ocasiones las mismas personas que elaboran los informes son los responsables del desempeño de la gestión (recursos humanos, financiero, responsable de un servicio.) y pueden tener una interpretación particular sobre lo que ocurre, que no responde con exactitud a la realidad.

Para hacer frente a estos retos se plantean las siguientes recomendaciones:

- Dedicar tiempo a interactuar con el equipo técnico que tiene que preparar esta información, para asegurar la claridad y la utilidad. Por un lado, explicarles qué necesidades de información en contenido y forma no se están satisfaciendo, y por otro, recibir la capacitación y/o explicaciones sobre cuestiones necesarias para interpretar adecuadamente la información que se presenta.
- Establecer la periodicidad (plazos) en la que es más conveniente recibir la información. Considerar los tiempos necesarios para analizarla antes de discutir y decidir sobre ella. También es importante definir para qué tipo de situaciones es urgente comunicar la información al Gobierno: accidentes, información sobre multas o sanciones, concesión de premios, incumplimientos graves.
- Contar con una agenda. En las reuniones del órgano de Gobierno se debería tener una agenda realista de temas a abordar y los tiempos a dedicar a cada tema. En las organizaciones la complejidad de la organización genera mucho trabajo para la supervisión del Gobierno, es recomendable constituir Comités dentro del Gobierno que trabajen ciertos temas y cuyas conclusiones sean presentadas posteriormente al Gobierno.

En función de las necesidades de la organización de Acción Social y a partir de las capacidades y experiencia de las personas miembros del Gobierno se pueden constituir Comités en temas como, por ejemplo, Administración y finanzas, Equipo Humano, Comunicación, Gestión de riesgos y cumplimiento.

- Evitar sesgos en la información con canales de comunicación y espacios de participación que amplíen el conocimiento de la realidad de la organización en su día a día. Contar con información desde varias fuentes, que permita triangular, también es importante ante la toma de decisiones trascendentes.

5.3.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

➤ ¿El Gobierno de la organización de Acción Social recibe del equipo técnico información adecuada y relevante sobre los siguientes aspectos?

- Resultados operativos de los servicios
 - El equipo técnico
 - La situación económica y financiera
 - Riesgos y compliance
 - La relación con socios y donantes
 - Comunicación interna y externa
 - El avance y resultados del plan estratégico y de los planes específicos
- ¿La información que recibe es útil y suficiente para hacer el seguimiento y tomar las medidas necesarias desde el Gobierno?
- ¿El Gobierno cuenta con tiempo y capacidades suficientes para analizar esta información que recibe del equipo técnico?

5.4 LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas se fundamenta en el derecho a saber que se reconoce a las distintas partes interesadas frente al desempeño esperado, los impactos que producen y cómo se comportan las organizaciones frente

a sus responsabilidades. Es una expectativa básica de las partes interesadas y una responsabilidad clave del Gobierno, pero en especial de las organizaciones sociales.

5.4.1 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO.

El órgano de Gobierno debería rendir cuentas del desempeño de la organización en su conjunto, informando sobre los resultados e impactos que su actividad ha producido, y en especial en qué grado éste es coherente y contribuye a cumplir su misión y su propósito a lo largo del tiempo.

El ejercicio de rendición de cuentas debería también informar sobre qué medidas y resultados ha obtenido para asegurar una gestión responsable, teniendo en cuenta riesgos e impactos que produce su modelo de intervención o de generación de valor, y sobre cómo en sus operaciones se comporta de manera ética y respetando sus valores, así como el grado de cumplimiento de los compromisos que es responsable.

La rendición de cuentas cierra el ciclo de relación con las partes interesadas. Es la oportunidad de iniciarlo nuevamente con orientación a la mejora, y que la organización use la información y los datos para aprender. Facilita que la organización conserve la confianza y legitimidad para operar; al hacer un ejercicio de transparencia frente a las necesidades y expectativas que las partes interesadas han depositado en ella.

La confianza y legitimidad son valores frágiles que se generan en un proceso que requiere escucha bidireccional, y tiempo. Requiere coherencia en las actuaciones de la organización, y en su relación con las partes interesadas. Garantizar, sostener y evidenciar esa coherencia en el tiempo es responsabilidad del Gobierno.

La rendición de cuentas es la observación directa de la acción de la organización y de sus resultados e impactos (positivos y negativos). Es una de las principales formas de evidenciar la coherencia de la organización con su misión, valores y la generación de valor. La disponibilidad de información y datos adecuados permite a las partes interesadas hacerse una idea de la gestión de la organización, de la transparencia, y es una condición necesaria para su participación e involucración.

La transparencia es importante para proteger a la organización de eventuales riesgos o impactos negativos, hacia ella o hacia sus partes interesadas, en la medida

en que permite que gestores y partes interesadas los tengan identificados y participen en el diseño de medidas que puedan prevenirlos y en su caso mitigarlos.

La transparencia es una cualidad relacionada con el grado de acceso real que tienen las partes interesadas a la información relevante relacionada con el gobierno, organización, procesos, actividades, resultados e impactos obtenidos. El acceso a dicha información y la rendición de cuentas debería contemplar distintos formatos y mecanismos. Puede ser proactiva, promovida por la organización que aporta información de manera sistemática, o por solicitud o a demanda de una parte interesada, contestando oportunamente a las solicitudes de información que se les realicen.

El Gobierno debería comprometerse a hacer que la organización sea transparente, esté en contacto con las partes interesadas, haya información a disposición de la opinión pública, y se realice un ejercicio de rendición de cuentas global al menos con carácter anual. Teniendo en cuenta que este ejercicio, responde a las responsabilidades de la organización y a los compromisos con sus partes interesadas, se ajustará a los requisitos que facilite ese contexto, y buscará principalmente la utilidad.

La responsabilidad de la organización (el Gobierno) respecto a la rendición de cuentas, está relacionada con su responsabilidad de gestión, y se construye y evoluciona desde las distintas fuentes y referentes que venimos mencionando también al hablar de cuestiones como la gestión de riesgos o la responsabilidad social:

- Expectativas universales de conducta, y normas como la Carta Internacional de los Derechos Humanos, y otros Convenios, Convenciones.
- Normas nacionales y requisitos de cumplimiento de leyes y reglamentos, que pueden estar asociados a la naturaleza jurídica de la organización, a las actividades que realiza o a los derechos de las personas con las que desarrolla las actividades o se relaciona, o respecto a agendas internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París sobre Cambio Climático u otros.
- Estándares de gestión, gobierno, transparencia o información que se ha comprometido, certificaciones o cualquier otro documento técnico externo que afecte a la organización.
- Compromisos internos concretos adquiridos con partes interesadas mediante el Propósito y los Valores, Códigos, Políticas, Planes, Manifiestos.

- Responsabilidades asociadas cuando se ha asumido una delegación de actuación desde otra organización de Acción Social.

Si bien hay referentes comunes (por ejemplo, los relativos a derechos humanos y agendas globales), otras dependerán del perfil, naturaleza, actividad de cada organización, y a sus referentes técnicos.

El órgano de Gobierno debería rendir cuentas de la organización en su globalidad de manera periódica. Esta rendición de cuentas, además de sobre el desempeño que ha tenido en un periodo (cómo éste contribuye al cumplimiento de su misión, propósito), también se debe contabilizar en la medida que se han conseguido los objetivos, y cómo esto se ha gestionado de manera responsable. Es decir, informar en qué grado en ese periodo el Gobierno y la gestión han respetado los requisitos y compromisos de su responsabilidad, y sobre la ética en sus decisiones y comportamiento.

El órgano de Gobierno debería asegurarse de que la información reportada, comunicada, publicada y compartida, sea material (o significativa), completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada y oportuna.

El órgano de Gobierno es el responsable de la información que se suministra en cualquier formato de rendición de cuentas en toda la organización, con independencia de que en el caso de las que tengan una estructura mayor, y más complejidad de gestión, se deleguen funciones y responsabilidades según una estructura de gestión y estilo de liderazgo.

Por ejemplo, en personas directivas y técnicas específicas, que coordinen la política, estrategia, plan de transparencia y rendición de cuentas, e involucren transversalmente a toda la organización; o en cualquier área delegada, sea económica y financiera, sobre recursos humanos, de gestión de riesgos, de responsabilidad social, de gestión de proyectos. En este sentido, será necesario que le rindan cuentas al Gobierno aquellos sobre los que este ha delegado responsabilidades, con un sentido de control y seguimiento, y de ejercicio de su responsabilidad de rendición de cuentas de la organización.

En los casos en los que la estructura sea sencilla y más plana, la rendición de cuentas responderá a esas mismas características, y si bien será responsabilidad de todos identificar la información y datos claves y ponerlos a disposición de las partes interesadas, el Gobierno también conservará su responsabilidad última.

5.4.2 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN.

A Establecer un sistema que responda al ciclo de relación con las partes interesadas.

Desde su responsabilidad sobre la rendición de cuentas de la organización, el Gobierno debería dar indicaciones y velar porque se implemente un sistema eficaz en la organización, que genere confianza y legitimidad a las partes interesadas sobre el desempeño de la organización. Este será el apropiado para la organización, teniendo en cuenta sus características propias. Moverse en lo formal o planificado (momentos, canales, mensajes, información, datos, previstos en un calendario), y lo informal o espontáneo (una conversación o un espacio de reunión en el que no estaba previsto hablar de algo, pero surge).

Por ejemplo, la publicación y la solicitud de información, las reclamaciones y su gestión, la negociación de distintas cuestiones, el diálogo, los procesos de participación, la evaluación, entre otros, deberían ser considerados también como parte de la relación con las partes interesadas de una organización, y por tanto espacios y oportunidades para el ejercicio de rendición de cuentas.

En el caso de las organizaciones más pequeñas, el sistema debería responder, a parte de las leyes de transparencia, prioritariamente a las necesidades y expectativas de información de sus partes interesadas principales. Quizá sean personas usuarias y personas socias, y organizaciones con las que trabaja y financiadores, si existen. En este contexto, será relativamente sencillo identificar la información clave, y los mecanismos y canales adecuados para poner a funcionar esa sistemática.

En todos los casos, por su propia naturaleza el ejercicio de rendición de cuentas no debería ser un ejercicio plano y unidireccional, limitado a un procedimiento de entregar de información. Su utilidad y espíritu, y más en las organizaciones sociales, es que sea un espacio de relación, integrado y alimentado por el ciclo de gestión de las partes interesadas, y debería incluir acciones que lo hagan evolucionar a un ejercicio de involucración y participación:

- Actividades de información y transparencia.
- Espacio/s de escucha y recogida de reacciones, comentarios y propuestas de las partes interesadas.
- Momentos y registros de acuerdo y compromiso.

Esto puede ser más importante en las organizaciones pequeñas, en las que cualquier aporte para la colaboración es valioso, y hay mayor posibilidad de hacer ejercicios sencillos, cercanos y productivos.

El órgano de Gobierno debería determinar qué metodología de rendición de cuentas y reporte es la más apropiada para que sea eficaz con las distintas partes interesadas, o en su caso promoverla. Por ejemplo, ¿necesitan conocer la misma información y datos la familia de las personas usuarias, que un financiador?, la frecuencia con la que quiera recibirla, ¿será la misma?, ¿a todas les interesa leer un informe de gestión?, ¿qué papel juegan la oficina y el teléfono en la rendición de cuentas de mi organización?, ¿y los canales digitales?, ¿en cuántos/qué idiomas tengo que trabajar?, ¿la organización tiene un canal de solicitudes de información, y este es accesible? Estas y otras preguntas se las puede hacer la organización, a partir del conocimiento de sus partes interesadas, y para desarrollar una metodología de rendición de cuentas adecuada a sus características.

B Identificar las características adecuadas y contenidos claves.

De manera general, para que esa rendición de cuentas se ajuste a su espíritu y cumpla sus fines el Gobierno, debería cuidar y hacer cuidar (a aquellos en los que en su caso se delegue) ciertos aspectos, según las características de la organización y lo que ello implique en términos de mayor o menor complejidad a abordar.

Estos aspectos son:

- Cumplir los requisitos pertinentes de Gobierno, contabilidad financiera y rendición de cuentas que le sean de aplicación.
- Abarcar el desempeño de la organización en su conjunto, según las características de la organización.
- Ajustarse a los compromisos adquiridos con las partes interesadas.
- Ser periódica y sistemática, formal e informal, como resultado de compromisos y también de necesidades y oportunidades que surjan.
- Facilitar información tanto proactiva como reactiva (respuesta a solicitudes de información).
- Ser accesible, actualizada, completa, comprensible, precisa, y oportuna.

- Ser significativa bajo un enfoque de “doble materialidad” frente a riesgos e impactos. Esto será aquella información que es relevante (material), y los riesgos e impactos pueden ser tanto los que la organización genera en las partes interesadas y el planeta (afectaciones a derechos, impactos ambientales), como los que el contexto (económico, político, social, ambiental, climático, legal) genera o puede generar en la organización y su funcionamiento.
- Ser equilibrada, es decir, incluye tanto lo positivo (contribuciones) como lo negativo (riesgos e impactos).
- Incluir información y datos específicos, que visibilicen y ayuden a la organización a gestionar mejor y aprender sobre su exposición y resultados con colectivos específicos y respecto a sus derechos (género, discapacidad, edad, ambiente).
- Asegurar la máxima transparencia, velando por la protección de datos personales, (especialmente los de mayor riesgo como los relacionados con salud y adicciones, con personas en situación de vulnerabilidad como pueden ser mujeres maltratadas, agresiones a la infancia, menores, personas en situación de calle, personas defensoras de derechos en situación de riesgo), el derecho a la privacidad, y evitando que la publicación de la información y los datos puedan poner en riesgo la seguridad, la dignidad de las personas, y otros derechos.
- Explicar y justificar las acciones, inacciones, omisiones, riesgos y dependencias de la organización, incluidos los órganos de Gobierno.
- Ofrecer información basada en datos que permitan entender el comportamiento de la organización en un periodo determinado, en especial lo relacionado con su eficacia frente a su misión, administración responsable y comportamiento ético.
- Incluir acciones y resultados previos, así como de intenciones futuras.
- Aportar información cuantitativa y cualitativa, con indicadores adecuados para el sector en el que trabaja la organización, comparable.

La rendición de cuentas se puede realizar usando distintos formatos y canales que sean adecuados para las diferentes partes interesadas, y garantizar que la información sea accesible, comprensible, completa, precisa y oportuna:

- Un informe anual, al menos, en el caso de organizaciones con menor perfil de responsabilidad.
- Reuniones con las partes interesadas, como personas socias, usuarias, y/o miembros del equipo técnico (contratadas y voluntarias), entidades financiadoras, etc.
- Publicaciones de documentos (comunicaciones, memorias, vídeos, audios.).
- Presentaciones o audiencias públicas.
- Canales abiertos y permanentes (email, teléfono, presencialidad en sede).

En cuanto a la información sobre la que rendir cuentas de manera específica, sobre el órgano de Gobierno:

- Composición, perfiles, funciones y responsabilidades de las personas miembros y aquellas delegadas, método de elección y renovación del mismo, reglamento de funcionamiento, entre otra información.
- Decisiones, acciones, desempeño y mejoras del funcionamiento de Órgano.
- Procedimiento y resultados de la evaluación de eficacia del sistema de Gobierno.
- Resultados relevantes frente a las obligaciones de cumplimiento legal, normativo, riesgos y compromisos, en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, incluidas las consecuencias de no cumplir sus obligaciones.
- Partes interesadas que pueden influir en gran medida en las decisiones del órgano de Gobierno.

En cuanto a la información sobre la que rendir cuentas, de manera global sobre la organización, entre otros:

- Datos de contacto.
- Procedimientos utilizados para cuidar la integridad y veracidad de la información y los datos a la hora de elaborar las piezas que componen la rendición de cuentas de la organización.
- Descripción de la misión, valores, principios, del modelo de intervención y operaciones, la estrategia de la organización, así como a sus políticas de Gobierno.
- Partes interesadas de la organización, y compromisos alcanzados respecto a la gestión y operación de

la organización, y materialidad de la información que esperan recibir.

- Organigrama, estructura, responsabilidades y cargos de la organización.
- Principales fuentes de financiación, incluyendo el origen (empresas, fundaciones, gobiernos, personas físicas) y destino de los fondos (estructura, proyectos finalistas, investigaciones, incidencia política).
- Resultados financieros.
- Resultados y contribuciones frente a los objetivos y compromisos de un periodo y los nuevos que se proponen (particularmente, en los derechos y oportunidades de las y los destinatarios finales), incluyendo el comportamiento ético, y cómo esto es coherente y contribuye con la misión de la organización a lo largo del tiempo. Percepción de las partes interesadas al respecto.
- Perfil de riesgo y responsabilidad de la organización, teniendo en cuenta su “modelo de agregación de valor” y sus partes interesadas, qué medidas a puesto y qué resultados ha obtenido para asegurar una gestión responsable, teniendo en cuenta riesgos e impactos de decisiones, relaciones e intervenciones.
- Resultados e impactos frente a ese perfil de riesgo en las partes interesadas, (personas usuarias, familias, comunidades, ambiente).
- Gestión y resultados de los riesgos del contexto que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos de la organización, y que deberían ser considerados en las decisiones del Gobierno de la organización.
- Mecanismos de denuncia y acceso a remedio accesibles para las distintas partes interesadas, y resultados de los mismos, y procedimiento de gestión, investigación y respuesta.
- Información que se pueda considerar como confidencial o reservada, y motivación.

C Observar referentes adecuados para las características de la organización y sus responsabilidades.

En la actualidad existen distintas tendencias normativas, nacionales e internacionales (en la Unión Europea), sobre Gobierno de las organizaciones, y transparencia y reporting. Una referencia normativa es la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de trans-

parencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Otra referencia técnica es el Código de Conducta y la Herramienta de transparencia y buen gobierno¹⁷.

Estos referentes establecen la responsabilidad legal y ética de la rendición de cuentas y la información publicada en el órgano de Gobierno. El Gobierno debería valorar la importancia de que se revise y apruebe, para asegurarse que la información se ajusta a la realidad, cumple la normativa, y responde adecuadamente a la responsabilidad de la organización, frente a compromisos, normas y estándares.

D Evaluar la eficacia del sistema

La rendición de cuentas no representa un fin en sí mismo, sino que constituye un activo para la organización. Una rendición de cuentas eficaz genera confianza de sus partes interesadas, y facilita y mejora su relación con ellas. Evita o disminuye barreras, y costes en la relación, y amplía oportunidades de conocer qué necesitan y cuáles son sus expectativas, cómo estas evolucionan en el tiempo, cuánto de eficaz está siendo la organización en el cumplimiento de su propósito, y cómo puede influir todo esto en la viabilidad de la organización. La eficacia de la rendición de cuentas tiene una gran influencia sobre el grado de confianza que las partes interesadas tienen en la organización.

5.4.3 RETOS Y RECOMENDACIONES.

Es frecuente que las organizaciones encuentren al menos dos retos respecto a la rendición de cuentas:

A Evaluar su eficacia con visión crítica.

La visión para asegurarse de que la organización va más allá de lo que a ella le interesa contar, y que se está aportando información realmente valiosa para las partes interesadas. Frente a este reto, las recomendaciones serían:

- Incorporar este ámbito de gestión en la evaluación de la organización.
- Desarrollar criterios como accesible, actualizada, completa, comprensible, precisa, oportuna, material, equilibrada, u otros.

¹⁷ Plataforma de ONG de Acción Social y Coordinadora de ONGD España, 2017. Herramienta de transparencia y buen gobierno

- Recoger información sobre esos criterios para comprobar la utilidad de la información en términos de los objetivos que se haya fijado la organización respecto a su planificación de rendición de cuentas.
- Recoger la percepción de las partes interesadas al respecto.

B Incorporar información sobre gestión y resultados de forma equilibrada.

La información equilibrada da espacios adecuados a las cosas que no se hacen tan bien o que no se han conseguido, o los posibles impactos negativos que haya tenido la organización. En este sentido, la recomendación sería:

- Analizar honesta y adecuadamente la materialidad del hecho, y la relevancia de la información y datos al respecto para las partes interesadas.
- Tener en cuenta la oportunidad de poder informar sobre ello, en términos de confianza y prevención de desinformación y posible manipulación.
- Seguir una lógica explicativa desde la asunción de la responsabilidad de la organización, las medidas preventivas tomadas respecto a la mejora en la gestión para la no repetición, y el acceso a remedio.

5.4.4 PREGUNTAS INSPIRADORAS PARA EL PROCESO.

- ¿La organización conoce cuáles son sus obligaciones legales de transparencia y rendición de cuentas?
- ¿La organización conoce qué información necesitan/esperan sobre nuestra organización las distintas partes interesadas?
- ¿Esta información es la que ellas esperan, o la que la organización cree que esperan?
- ¿Qué barreras tiene nuestra organización en la relación con las partes interesadas, desde la rendición de cuentas y la transparencia?
- ¿Se recoge la información y datos que se necesita con independencia de si la organización tiene un sistema más sencillo o más complejo para rendir cuentas? ¿Se contrasta esa información con percepciones de las partes interesadas?
- ¿La organización tiene canales adecuados para que las partes interesadas le hagan preguntas sobre cosas que les interesan respecto a compromisos, gestión, servicios, resultados?
- ¿Ha definido el Gobierno de la organización lineamientos sobre cómo afrontar la rendición de cuentas sobre retos, incumplimientos, denuncias recibidas, posibles multas o sanciones?

6

FUENTES DE REFERENCIA Y CONSULTA

- 1 Bayarri, V. y Navarro, N. 2012. Manual RS-ONG. Cooperara y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental
- 2 Cordero, C., Cordero, J., García, M., Marañón, J. 2011. Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social, Guía para la elaboración de un plan de calidad
- 3 Cordero, C. y De la Cruz, C. 2012. La responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector. Orientaciones para su aplicación
- 4 ICONG. 2014. Norma ONG Calidad Versión 5
- 5 ICONG y Sustentia. 2022. Formación Básica en Calidad. Máster Class “Orientación a partes interesadas”
- 6 Laloux, F. 2015. Reinventar las organizaciones (Guía práctica ilustrada): La guía práctica ilustrada del libro que ha revolucionado el management. Arpa Editores.
- 7 POAS. 2010. Guía para la elaboración de un Plan de Calidad. Obtenido de: <https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/3.pdf>
- 8 Principios Rectores ONU sobre empresas y Derechos Humanos
- 9 Principios y directrices básicos sobre el derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y de violaciones graves del derecho internacional humanitario a interponer recursos y obtener reparaciones, Resolución Asamblea General ONU 60/147
- 10 Sustentia. 2011. Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad. Obtenido de: <https://www.sustentia.com/wp-content/uploads/2013/10/Aplicacion-Principios-en-sistemas-de-gestion-Sustentia-ICONG-2012.pdf>

Tabla 1. Acciones necesarias para gestionar los riesgos de incumplimientos normativos.....	40
Tabla 2. Algunas características de las organizaciones que concretan su responsabilidad social	43
Tabla 3. Algunos posibles aspectos de responsabilidad social a gestionar, en relación con las necesidades y expectativas de las partes interesadas	44
Tabla 4. Algunos posibles documentos/instrumentos a elaborar y/o ajustar, en el ámbito de la Responsabilidad social.....	48
Tabla 5. Formato guía para la reflexión y decisión en el Gobierno sobre soluciones de gestión pertinentes	53
Tabla 6. Esquema de contenidos de una política de cumplimiento	61

Imagen 1. Sistema de Buen Gobierno.....	14
Imagen 2. Lo que se espera del Buen Gobierno	15
Imagen 3. Aspectos Básicos Fundamentales del Buen Gobierno.....	18
Imagen 4. Criterios para conformar el órgano de Gobierno.....	19
Imagen 5. Elección y renovación de las personas miembros.....	23
Imagen 6. Principios transversales del Buen Gobierno.....	24
Imagen 7. Partes interesadas.....	24
Imagen 8. Ciclo de gestión de las partes interesadas.....	25
Imagen 9. Priorización de las partes interesadas.....	26
Imagen 10. Identificación y medición de la prioridad.....	26
Imagen 11. Necesidades, expectativas y mejora continua.....	27
Imagen 12. Paradigmas de Laloux.....	32
Imagen 13. Toma de decisiones eficaz.....	35
Imagen 14. Doble materialidad.....	37
Imagen 15. Referencias externas para la identificación de riesgos.....	38
Imagen 16. Matriz de riesgos	41
Imagen 17. Identificación y clasificación de las partes interesadas.....	46
Imagen 18. Gestión de riesgos	47
Imagen 19. Cuadro modelo de generación de valor, procesos y procedimientos.....	50
Imagen 20. Ciclo de Gestión del Buen Gobierno.....	54
Imagen 21. Esquema de la política de gobernanza	60
Imagen 22. Elementos del seguimiento	66



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

C/Tribulete 18, 1ª planta, 28012 Madrid
Tel. (+34) 91 535 10 26
Fax. (+34) 91 535 05 82
info@plataformaong.org
www.plataformaong.org